

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**ELABORAÇÃO DE PROGRAMA MOTIVACIONAL  
DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ELIANE GONZALES MEIRELES**

**Florianópolis, setembro de 2001**

**ELABORAÇÃO DE PROGRAMA  
MOTIVACIONAL  
DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO E SISTEMAS**

**ELABORAÇÃO DE PROGRAMA MOTIVACIONAL  
DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

**ELIANE GONZALES MEIRELES**

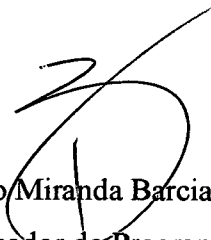
Dissertação submetida à  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do  
grau de Mestre em Engenharia  
de Produção.

**Florianópolis, setembro de 2001**

ELIANE GONZALES MEIRELES


## **ELABORAÇÃO DE PROGRAMA MOTIVACIONAL DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**, no  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Programa

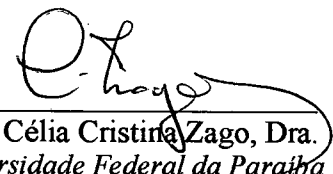
### **BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**



Prof. Carlos M. Taboada Rodriguez  
*Universidade Federal de Santa Catarina*



Prof.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago, Dra.  
*Universidade Federal da Paraíba*

*A Deus todas as glórias.*

*Aos meus pais, Absalão Gonzáles (In  
Memorian) e Neuza Leão Gonzáles,  
pela formação e desenvolvimento  
pessoal e profissional, ao companheiro  
e amigo Álvaro Meirelles, pelo apoio e  
afeto em todos os momentos, e em  
especial ao meu filho Carlos Gustavo  
que mesmo em formação, portanto é a  
força propulsora que motiva a minha  
vida, dedico-lhes esta conquista.*

## **AGRADECIMENTOS**

- Ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, por ter proporcionado a oportunidade da realização deste curso.
- Ao professor Luis Antonio Campos Corrêa, por acreditar em seu corpo docente, dando a eles essa oportunidade de crescimento profissional.
- A prefeitura de Manaus, pelo apoio e oportunidade de concluir mais esta etapa profissional.
- A Excelentíssima Sra. Léo Nascimento, (Primeira Dama do Município de Manaus) pela confiança e credibilidade na realização deste curso de mestrado.
- Ao secretário da Secretaria Municipal de Administração, Dr. Silvio Romano, pela realização da pesquisa.
- Ao orientador e amigo professor Álvaro Guilherme Rojas Lezana pela orientação, dedicação e paciência para a realização deste trabalho.
- Ao professor Emilio Araújo Menezes pela coordenação do curso (fora de sede) de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Aos professores do Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pela transmissão dos conhecimentos.
- Ao Prof. Osmar Possamai, pelo apoio concedido para a realização deste trabalho.
- A minha família, pelo apoio que me dedicou em especial a minha irmã Elecy.
- Aos colegas de Mestrado: Geraldo Harb, Tristão Sócrates, Ronaldo Michiles, Leonor Nascimento e Jandecy Cabral, pelo apoio.
- Ao Administrador José Carlos Lima pelo despertar e incentivo profissional.
- Aos colegas de Florianópolis: Ana, Francisco, Luíza, Gilmara e Luciana, pelo incentivo recebido.
- Aos amigos: Rute França, Regina e Eleonora que com suas palavras de incentivo, ajudaram no desenvolvimento deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Proposta de Estudo .....	3
1.2 Objetivos .....	4
1.3 Contribuição e Relevância do Estudo .....	4
1.4 Delimitação do Estudo .....	5
1.5 Definição do Problema .....	5
1.6 Estrutura do Trabalho.....	6
 <b>2. Revisão De Literatura</b>	<b>7</b>
2.1 Motivação Humana.....	7
2.2 Evolução Histórica da Motivação no Trabalho .....	10
2.2.1 Escola da Administração Científica.....	10
2.2.2 Escola das Relações Humanas.....	11
2.2.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	11
2.2.4 Teoria dos dois Fatores de Herzberg .....	17
2.2.5 Teoria X e Y.....	20
2.2.6 Teoria da Expectativa.....	22
2.2.7 Teoria de Equidade.....	23
2.2.8 Teoria da Motivação do Crescimento.....	24
2.2.9 Fatores de Motivação de McClelland.....	25
2.3 Estilos de Comportamento Motivacional.....	26
2.4 Modelo de Conteúdo.....	27
2.5 Motivação Deontica .....	28
2.6 Motivação no Contexto das Organizações de Trabalho .....	29
2.7 Reflexões sobre as Teorias e Modelos Motivacionais .....	33

2.8 RH e Organização .....	35
2.9 O RH e as Questões Motivacionais nas Organizações .....	40
2.10 Modelo de um Programa de Capital Humano .....	47
<b>3. CARACTERÍSTICAS DO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>53</b>
3.1 O Servidor Público .....	53
3.1.1 Caracterização do Setor Público .....	54
3.2 Servidor Público - Perfil, Habilidades, Conhecimentos, Necessidades e Valores.....	55
3.2.1 Servidor Público – Cargo Regime Jurídico De Trabalho.....	57
3.3 A Secretaria Municipal De Administração e Sua Estrutura .....	60
3.3.1 Estrutura Básica .....	60
<b>4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>68</b>
4.1 Definição do Problema .....	69
4.2 Questões da Pesquisa .....	70
4.3 Delimitação da Pesquisa .....	71
4.4 População e Amostra .....	71
4.5. Coleta e Análise de Dados .....	72
4.5.1 Tipos de dados Utilizados .....	72
4.5.2 Coleta de Dados .....	73
<b>5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>74</b>
5.1 Perguntas Sobre Dados Pessoais (Perfil) dos Servidores.....	75
5.1.1 Fatores Referentes Às Condições.....	
Gerais Do Ambiente de Trabalho .....	75
5.1.2 Condições Relativas ao Cargo.....	76
5.1.3 Perguntas Sobre Motivação .....	76
5.1.4 Perguntas Relacionadas às Questões Sociais.....	77
5.2 Resultados.....	107
<b>6. MODELO DE CAPACITAÇÃO MOTIVACIONAL.....</b>	<b>108</b>

<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>121</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>124</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>131</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Reação em Cadeia da Motivação .....	9
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades, de Maslow.....	12
Figura 3 – Fatores Motivadores.....	18
Figura 4 – Fatores Higiênicos.....	19
Figura 5 – Relação entre a Teoria de Herzberg e Maslow.....	20
Figura 6 - Teoria de Douglas McGregor sobre o Trabalhador.....	21
Figura 7– Motivadores e Desmotivadores.....	30
Figura 8 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.....	41
Figura 9 – O Impacto da Motivação na Produtividade.....	45
Figura 10 - Organograma PMM.....	65
Figura 11 - Organograma SEMAD .....	66



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - número de funcionários da SEMAD.....	36
Quadro 2 - Fatores que dificultam a mudança.....	37
Quadro 3 – Doze passos para o Desenvolvimento do Projeto....	47
Quadro 4 – Demonstrativo de Funcionários da SEMAD.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Faixa etária .....	78
Gráfico 2	Sexo .....	79
Gráfico 3	Estado Civil.....	79
Gráfico 4	Escolaridade.....	80
Gráfico 5	Nível de cargo que ocupa.....	80
Gráfico 6	Regime de Trabalho.....	81
Gráfico 7	Tempo de Serviço.....	81
Gráfico 8	Renda atual em salários mínimos	82
Gráfico 9	Tem outra ocupação além da SEMAD	83
Gráfico 10	Esta ocupação tem maior importância profissional/salarial.....	83
Gráfico 11	Quando tenho que faltar ao trabalho, dou preferência à SEMAD devido às facilidades de abono de faltas.....	84
Gráfico 12	Naturalidade.....	84
Gráfico 13	Satisfação em relação ao seu salário .....	85
Gráfico 14	Satisfação em relação ao barulho no local de trabalho.....	85
Gráfico 15	Satisfação em relação à iluminação no local de trabalho.....	86
Gráfico 16	Satisfação em relação ao clima, temperatura e ventilação existente no seu setor.....	86
Gráfico 17	A satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela Prefeitura Municipal de Manaus, tais como assistência médica, odontológica e hospitalar.....	87

Gráfico 18	Satisfação em relação aos Aumentos salariais dados pela Prefeitura Municipal de Manaus.....	87
Gráfico 19	Satisfação em relação ao seu chefe.....	88
Gráfico 20	A chefia explica o raciocínio de todas as decisões importantes.....	88
Gráfico 21	A comunicação entre o chefe e os funcionários é freqüente.....	89
Gráfico 22	As reuniões são bem lideradas e produtivas.....	89
Gráfico 23	Os servidores têm atividades positivas e otimistas	90
Gráfico 24	A organização é voltada para o cliente do topo até as camadas hierárquicas mais baixas.....	90
Gráfico 25	As condições de falta de segurança são identificadas e prontamente corrigidas na organização.....	91
Gráfico 26	Os servidores têm um forte sentimento de identidade com a organização.....	91
Gráfico 27	Os servidores são cuidadosos quanto à forma como utilizam os recursos da organização.....	92
Gráfico 28	Os servidores são encorajados a fazer escolhas e tomar decisões significativas relacionadas ao seu trabalho.....	92
Gráfico 29	Na SEMAD existe um esforço concentrado para identificar e usar as habilidades que os servidores acrescentam ao trabalho.....	93
Gráfico 30	Há poucas ou não há políticas e regras desnecessárias.....	93
Gráfico 31	As chefias são receptivas às muitas necessidades e preocupações.....	94
Gráfico 32	Os servidores são encorajados a assumir responsabilidades de liderança.....	94
Gráfico 33	Os servidores recebem grande estímulo e reconhecimento.....	95
Gráfico 34	Tanto o desempenho individual quanto o	

	desempenho de equipe são corretamente recompensados.....	95
Gráfico 35	A criatividade é encorajada e recompensada.....	96
Gráfico 36	Os servidores consideram os salários justos.....	96
Gráfico 37	Os servidores acham que suas idéias e sugestões são verdadeiramente bem recebidas pela gerência.....	97
Gráfico 38	Todos na organização estão comprometidos com a melhoria contínua.....	97
Gráfico 39	Não há barreiras entre departamentos.....	98
Gráfico 40	Existe um excelente trabalho de equipe na SEMAD.....	98
Gráfico 41	O aprendizado é tido como prioridade na SEMAD.	99
Gráfico 42	Os servidores são encorajados a aprender uns com os outros.....	99
Gráfico 43	Os servidores participam nas decisões de treinamento.....	100
Gráfico 44	A SEMAD possui avaliação de desempenho, que é considerada um processo positivo de desenvolvimento.....	100
Gráfico 45	Os índices de atraso, absenteísmo e rotatividade são baixos.....	101
Gráfico 46	Os servidores sentem-se entusiasmados e felizes em trabalhar na SEMAD.....	101
Gráfico 47	Nos finais de semana e dias de folga, prefiro ficar com a minha família.....	102
Gráfico 48	Nos finais de semana e dias de folga, dou preferência a companhia de amigos, vou a festas, bares e balneários	102
Gráfico 49	Sou religioso praticante e costumo ir à igreja toda semana.....	103
Gráfico 50	Tenho religião, mas não costumo ir à igreja com freqüência.....	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Faixa etária .....	78
Tabela 2	Sexo .....	79
Tabela 3	Estado Civil.....	79
Tabela 4	Escolaridade.....	80
Tabela 5	Nível de cargo que ocupa.....	80
Tabela 6	Regime de Trabalho.....	81
Tabela 7	Tempo de Serviço.....	81
Tabela 8	Renda atual em salários mínimos	82
Tabela 9	Tem outra ocupação além da SEMAD	83
Tabela 10	Esta ocupação tem maior importância profissional/salarial.....	83
Tabela 11	Quando tenho que faltar ao trabalho, dou preferência à SEMAD devido às facilidades de abono de faltas.....	84
Tabela 12	Naturalidade.....	84
Tabela 13	Satisfação em relação ao seu salário .....	85
Tabela 14	Satisfação em relação ao barulho no local de trabalho.....	85
Tabela 15	Satisfação em relação à iluminação no local de trabalho.....	86
Tabela 16	Satisfação em relação ao clima, temperatura e ventilação existente no seu setor.....	86
Tabela 17	A satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela Prefeitura Municipal de Manaus, tais como assistência médica, odontológica e hospitalar.....	87

<b>Tabela 18</b>	<b>Satisfação em relação aos Aumentos salariais dados pela Prefeitura Municipal de Manaus.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabela 19</b>	<b>Satisfação em relação ao seu chefe.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 20</b>	<b>A chefia explica o raciocínio de todas as decisões importantes.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabela 21</b>	<b>A comunicação entre o chefe e os funcionários é freqüente.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 22</b>	<b>As reuniões são bem lideradas e produtivas.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 23</b>	<b>Os servidores têm atividades positivas e otimistas</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 24</b>	<b>A organização é voltada para o cliente do topo até as camadas hierárquicas mais baixas.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabela 25</b>	<b>As condições de falta de segurança são identificadas e prontamente corrigidas na organização.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 26</b>	<b>Os servidores têm um forte sentimento de identidade com a organização.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 27</b>	<b>Os servidores são cuidadosos quanto à forma como utilizam os recursos da organização.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabela 28</b>	<b>Os servidores são encorajados a fazer escolhas e tomar decisões significativas relacionadas ao seu trabalho.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabela 29</b>	<b>Na SEMAD existe um esforço concentrado para identificar e usar as habilidades que os servidores acrescentam ao trabalho.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabela 30</b>	<b>Há poucas ou não há políticas e regras desnecessárias.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabela 31</b>	<b>As chefias são receptivas às muitas necessidades e preocupações.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabela 32</b>	<b>Os servidores são encorajados a assumir responsabilidades de liderança.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabela 33</b>	<b>Os servidores recebem grande estímulo e reconhecimento.....</b>	<b>95</b>
<b>Tabela 34</b>	<b>Tanto o desempenho individual quanto o</b>	

	desempenho de equipe são corretamente recompensados.....	95
Tabela 35	A criatividade é encorajada e recompensada.....	96
Tabela 36	Os servidores consideram os salários justos.....	96
Tabela 37	Os servidores acham que suas idéias e sugestões são verdadeiramente bem recebidas pela gerência.....	97
Tabela 38	Todos na organização estão comprometidos com a melhoria contínua.....	97
Tabela 39	Não há barreiras entre departamentos.....	98
Tabela 40	Existe um excelente trabalho de equipe na SEMAD.....	98
Tabela 41	O aprendizado é tido como prioridade na SEMAD.	99
Tabela 42	Os servidores são encorajados a aprender uns com os outros.....	99
Tabela 43	Os servidores participam nas decisões de treinamento.....	100
Tabela 44	A SEMAD possui avaliação de desempenho, que é considerada um processo positivo de desenvolvimento.....	100
Tabela 45	Os índices de atraso, absenteísmo e rotatividade são baixos.....	101
Tabela 46	Os servidores sentem-se entusiasmados e felizes em trabalhar na SEMAD.....	101
Tabela 47	Nos finais de semana e dias de folga, prefiro ficar com a minha família.....	102
Tabela 48	Nos finais de semana e dias de folga, dou preferência a companhia de amigos, vou a festas, bares e balneários	102
Tabela 49	Sou religioso praticante e costumo ir à igreja toda semana.....	103
Tabela 50	Tenho religião, mas não costumo ir à igreja com freqüência.....	103

## **RESUMO**

**Este trabalho apresenta um estudo sobre as características dos servidores da Administração Pública, servindo de referencial para a elaboração de um programa de capacitação de pessoas. O objetivo principal foi verificar a motivação dos servidores da Prefeitura Municipal de Manaus, levando em consideração suas características e valores comuns. Para isso foi realizada uma pesquisa, cujos resultados contribuíram para conhecer o comportamento humano no trabalho, sua motivação, aspiração e necessidades. A partir da realização deste estudo, foi proposta uma metodologia direcionada à motivação dos Recursos Humanos e que servirão de propostas para outros estudos.**



## **ABSTRACT**

**This dissertation presents a study about some characteristics from the Public Administrations workers. It aims to be a reference for the design of a program for worker's qualification. The main objective for this dissertation is to verify the motivation of Manaus City Hall worker's. We took into consideration theirs characteristics and common values. We conducted a research that contributed to learn about human behavior in the work environment, and other aspects such as motivation, objectives and needs. Based on this research, we purpose a methodology to develop motivation of Human Resources and that will support further studies.**

## **1. INTRODUÇÃO**

O desgaste a que chegou a administração pública fazem necessárias mudanças em sua gestão em vários segmentos. Desde o uso adequado dos recursos disponíveis para o atendimento à comunidade, até o fortalecimento da imagem do servidor como um propulsor de respeito e responsabilidade diante da população, a mudança deve garantir a melhoria constante do Serviço Público, no que tange a eficiência e efetividade dos serviços. Isso implica uma política que vise o comportamento e racionalização dos recursos humanos.

A introdução de mudanças na administração pública representa ir de encontro aos interesses estabelecidos, que já estão obsoletos. Representa se adequar aos novos anseios da sociedade, o que vem interferir na cultura organizacional do aparelho administrativo.

Segundo Caldeira, apud Carbone (2000), mesmo que historicamente os governantes brasileiros não se preocupem com bons indicadores de gestão, é necessário construir ou desenvolver, por meio da cultura do setor público, competências que ajudem a capacitar o país.

Chiavenato (1994) enfatiza que o desempenho das pessoas está vinculado a suas aptidões e habilidades, mas acima de tudo à motivação que o indivíduo está tendo. Embora existam pesquisas sobre motivação humana, ainda não há conclusões científicas exatas a respeito.

As organizações buscam funcionários motivados, mas a grande questão está em como motivá-los. Muitas vezes, as organizações desconhecem os fatores intrínsecos e os extrínsecos relacionados ao indivíduo ou ao grupo. A motivação

funciona como um impulso do comportamento humano. No entanto, muitas teorias tentam identificar as necessidades mais comuns das pessoas, buscando minimizar as diferenças individuais que seguem os seus comportamentos, causando influência nas organizações.

Koontz e Weilrich, apud Lopes (1988), comentam que as pesquisas de opinião sobre motivação vêm se mostrando um bom instrumento que auxilia o planejamento estratégico. Possibilita a projeção de um ambiente que facilite um bom desempenho, e também permite a tomada de decisões mais firmes e com maior conhecimento.

Nas organizações, as pessoas demonstram entusiasmo e vontade na realização das tarefas, dependendo do que elas esperam dos seus empregos.

Na Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura Municipal de Manaus, objeto deste estudo, a preocupação com a motivação dos servidores tem sido demonstrada pela implantação de projetos de modernização. Estes incluem programas de capacitação do servidor, dentre outros que estão em processo de estudo. Busca-se a melhoria dos serviços, cujos resultados refletirão nos outros órgãos da organização.

Infinitas vezes essas implantações de projetos são cercadas de ceticismo ou indiferença por parte dos servidores, que receiam mudanças nas organizações devido às inovações e seus reflexos.

Lopes (1988) comenta que os seres humanos que são envolvidos no processo produtivo têm a capacidade de diminuir ou aumentar a produtividade. São também responsáveis pela qualidade dos serviços das organizações.

A construção de relações que trazem satisfação e diminuem os conflitos tem sido de grande interesse no âmbito das pesquisas desta área. As empresas privadas preocupam-se em desenvolver técnicas e novas práticas, em que os fatores motivacionais e a satisfação do trabalho tragam melhoria na qualidade e prestação dos serviços, tornando essas organizações mais competitivas no mercado.

O serviço público também tem necessidade de dar maior importância para o capital humano, de forma que ele possa desenvolver suas potencialidades além das questões políticas ou interesses particulares de grupos. O interesse primordial deve estar na prestação de serviços ágeis e de qualidade, que venham atender aos anseios da população.

## 1.1 Proposta de Estudo

O tema Elaboração de Programa de Capacitação de Pessoas surgiu da necessidade de estudar os conflitos vivenciados nas relações de trabalho. Deve-se à convivência da autora com essas questões, no local de trabalho, como funcionária pública, e também por ser instrutora de treinamento da escola de serviço público municipal, onde tem contato com funcionários dos diversos órgãos que compõem essa organização.

Pouca importância tem se dado ao estudo sobre motivação humana no serviço público. É difícil presenciar um comportamento de sucesso em que servidores contribuam com empreendedorismo, inovação e competência técnica.

Segundo Carbone (2000), alguns fatores dificultam as mudanças nas organizações: o burocratismo (excesso de controle de procedimentos, monitoritarismo); a centralização (verticalização de estrutura hierárquica e centralização no processo decisório); a aversão aos empreendedores (ausência de comportamento empreendedor); o paternalismo (controle da movimentação de pessoal e da distribuição de emprego); levar vantagem (tirar vantagem das coisas públicas); o reformismo (desconsideração dos avanços conquistados e descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança geral).

Os verdadeiros diferenciais das empresas são as pessoas, que devem estar comprometidas e motivadas com os novos processos. Há necessidade de pessoas que vão além, ousando, criando e que superem desafios.

Os gestores devem trabalhar para reduzir ou eliminar fatores que desmotivem as pessoas. Dentre esses fatores estão: falta de empatia, comparações de desempenho com outros do grupo, ausência de ações definidas. Em contrapartida, os estudos são de fundamental importância para o desenvolvimento profissional, que são os desafios, reconhecimento, o poder e a realização.

Quando as pessoas sentem que podem criar, realizar e decidir, elas se sentem mais valorizadas e prestigiadas, tendo motivação para chegar cada vez mais à frente. São esses os profissionais do futuro que contribuirão para o desenvolvimento de metodologias que poderão servir como sugestões e propostas para a elaboração de planos e estratégias de recursos humanos. Isso possibilitará o melhoramento da

qualidade do clima organizacional das instituições e também da qualidade dos serviços.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos a serem alcançados, com a realização deste estudo, são os seguintes:

### **Geral:**

Propor um método para diagnosticar o grau de motivação das pessoas envolvidas nos processos de serviços públicos.

### **Específicos:**

- ❑ Determinar elementos formadores de motivação pessoal;
- ❑ Estabelecer uma correlação entre motivação e desempenho;
- ❑ Estabelecer pontos críticos de análise visando a melhoria no estado motivacional do grupo;
- ❑ Estabelecer instrumentos de diagnóstico.

## **1.3 Contribuição e Relevância do Estudo**

Segundo Caravantes (1977), grandes mudanças ocorreram no mundo, sendo que a sociedade não parece estar preparada para tal.

Há necessidade de um novo paradigma gerencial-administrativo, que permite a análise dos fenômenos de forma mais globalizada. Um mundo onde o valor humano e a motivação individual, faz parte da essencialidade, deixando de ser apenas um complemento.

Segundo McGregor apud Caravantes (1977) as organizações, precisam aprender a utilizar as Ciências Sociais, tornando assim a organização humana eficaz. Sendo assim, compreender o comportamento humano é importante para os gerentes que pretendem melhorar o desempenho das pessoas nas suas organizações.

"A importância dos Recursos Humanos cresce com o aumento da capacidade ambiental. Mudança exige inovação e inovação depende diretamente do potencial criativo das pessoas, potencial este que poderá ou não ser libertado em prol dos objetivos organizacionais. Assim, ou bem valorizamos os Recursos Humanos de nossas organizações — dando ênfase a criatividade, habilidades interpessoais, autonomia entre outras — ou corremos o sério risco de fecharmos as portas"<sup>1</sup>.

#### **1.4 Delimitação do Estudo**

A principal limitação é que a aplicação do modelo de avaliação se deu numa amostra da Prefeitura Municipal de Manaus e que, portanto, dever ser testado em outras situações.

Os problemas na administração pública agravam-se a cada dia. A questão motivacional no trabalho tem sido estudada ao longo desses anos, sendo alertados fatores que favorecem a desmotivação no trabalho. No entanto, é necessário tratar das questões que motivam as pessoas.

Conhecer os fatores motivacionais sob a ótica dos servidores da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Manaus, e estabelecer um instrumento para diagnosticar o grau de motivação desses servidores são os enfoques principais desse estudo. Buscamos traçar um perfil desse servidor, por meio da utilização do método de pesquisa, em que são adequadas suas habilidades e valores.

#### **1.5. Definição do Problema**

---

<sup>1</sup> Caravantes, Geraldo. Recursos Humanos Estratégicos para o 3º Milênio. Porto Alegre, 1993 – p.43-44

O Serviço Público Municipal, em Manaus, vem passando por uma transformação do ponto de vista estrutural, em que busca se adequar às necessidades impostas pelo momento atual. É necessário que seus gestores capacitem-se para se adaptar às exigências que se tornam inevitáveis neste ambiente organizacional.

A definição do problema da pesquisa foi baseada na dinâmica organizacional e seus reflexos nos serviços prestados à população. O problema da pesquisa definiu-se:

Levando-se em consideração o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas nas organizações públicas, especificamente na Prefeitura Municipal na cidade de Manaus, quais as questões desmotivacionais e motivacionais que estão envolvidas no contexto dessas mudanças e seus reflexos. Tem-se ainda como proposta um modelo de capacitação, envolvendo os recursos humanos da organização.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

O presente é apresentado em sete capítulos, assim estruturados:

- ❑ Capítulo I: apresenta a introdução ao tema, seus objetivos, sua contribuição e a delimitação do referido estudo;
- ❑ Capítulo II: traz os aspectos teóricos da motivação humana e traça o perfil motivacional e seus processos de mudanças;
- ❑ Capítulo III: apresenta as características do setor estudado; o servidor público, seu perfil, necessidades e valores;
- ❑ Capítulo IV: apresenta a metodologia de levantamento de dados utilizada;
- ❑ Capítulo V: analisa e discute os resultados;
- ❑ Capítulo VI: traz o modelo de capacitação motivacional;
- ❑ Capítulo VII: apresenta as conclusões e as recomendações para a melhoria na motivação dos funcionários do serviço público municipal de Manaus e a melhoria na qualidade da prestação de serviços.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Na tentativa de explicar as respostas humanas a várias situações de trabalho, teóricos e pesquisadores têm produzido trabalhos que ajudam a compreender os motivos que levam os trabalhadores a se comportarem de determinadas maneiras. Isso vem a ajudar os líderes a fazerem com que os seus subordinados respondam de forma desejável a determinadas situações Cole Blasé (1994).

O referido trabalho descreve as principais teorias sobre motivação humana, baseado nos autores de maior expressão desta área.

### 2.1 Motivação Humana

Todas as pessoas possuem um potencial motivacional ilimitado. Poucas utilizam essa força. Spitzer (1999) define que cada indivíduo é impulsionado a ter atitudes, por suas forças internas, que são conhecidas como desejos. Os principais estão divididos em oito que são: os de atitude, que impulsionam para a atividade e aproveitamento da vida; o de propriedade, que é o de possuir coisas ou idéias que façam a pessoa se sentir melhor em relação a si mesma; de poder diante das circunstâncias; de aplicação, que é interagir e ampliar o contato social com outras pessoas; de competência, que é um desejo profundo e fundamental, pois dele depende a



sobrevivência humana; de realização, que está vinculado ao sucesso; de reconhecimento pela apreciação dos outros; de significado, que é a necessidade de acreditar que se vive por uma razão.

Segundo Castro e Maria (1998), a motivação é um conjunto de motivos que leva o ser humano a empreender uma ação que é “motivação = motivo→ação” (p.99).

Bergamini e Coda (1997) afirmam que a motivação “nasce” a partir das necessidades humanas. Para os autores, Sigmund Freud foi o primeiro a descrever a natureza intrínseca a de motivação dentro das necessidades humanas. Ele postulou que as necessidades são como um estímulo que vêm de dentro do organismo, como uma força persistente, sendo qualquer luta contra essa força considerada inútil. A necessidade tem como objetivo assegurar a satisfação, mas é no intelecto que é garantida a direção. Para Murray (1967), o ser humano é capaz de formular informações complexas, recordá-las e executar planos. De acordo com sua motivação, o indivíduo será capaz de desenvolver suas ações e suas habilidades.

Nas situações especiais comportamentais, a motivação está presente, quer seja na aprendizagem, desempenho, recordação, criatividade ou até mesmo no pensamento. De acordo com Lopes (1980), o termo motivação vem do latim “movere”, que tem significado de mover. É salientado pelo autor que os filósofos da antigüidade já se preocupavam em identificar os motivos que levavam as pessoas a agirem de determinada forma. Eles depõem sobre o hedonismo e o idealismo como os fatores básicos de motivação humana. O primeiro explica que o homem ama o prazer e o conforto, enquanto para os idealistas a virtude e o prazer contribuem para a motivação. Devido às diferenças, muitas vezes, os motivos se expressam de forma a disfarçar o comportamento humano, podendo este muitas vezes esconder vários motivos.

Lopes (1980) ainda classifica vários tipos de motivos que movem o ser humano, que são: primários, secundários e gerais. Os primários são os não aprendidos, são fisiológicos, ou chamados de sobrevivência. Por exemplo: fome, sede, sono ou função sexual. Os secundários são os que acontecem

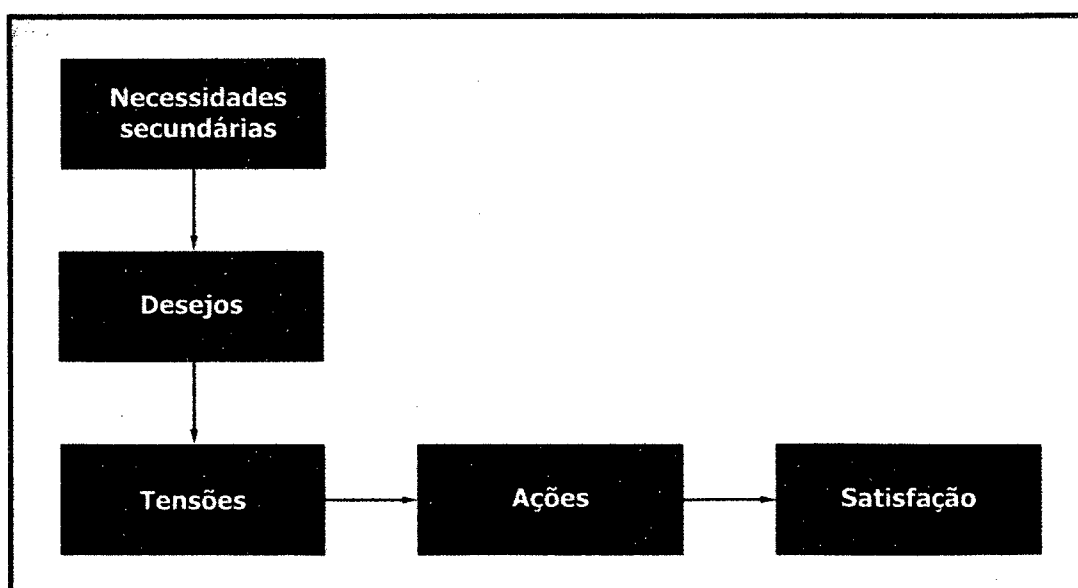
por meio de um processo de aprendizagem. Por exemplo: poder, realização, afiliação, *status* e dinheiro. Os motivos gerais são aprendidos, sendo incluídos a capacidade, partindo do pressuposto de que os seres humanos interagem por meio da curiosidade e atividades, sendo considerado impulso natural, o afeto, que é de afeição e amor.

Bergamini (1989) ressalta que nenhuma pessoa é capaz de motivar a outra. O caráter individual da motivação humana faz com que somente a pessoa possa atingir seus objetivos. Seria então inútil ter fórmulas que atinjam a motivação de um grupo, por não se poder generalizar o comportamento humano. Segundo o autor, cada pessoa possui uma bagagem genética. Suas vivências e experiências ocorridas no seu processo de desenvolvimento servem como norteador comportamental.

Koontz e Weilrich (1988) explicam a motivação como uma reação em cadeia de necessidades-desejos-satisfação. As necessidades dão origem aos desejos ou metas a serem alcançadas. Se não satisfeitas, geram tensão e isso impulsiona as ações, com o intuito de realizar os desejos que ocasionam satisfação. Esse processo ocorre com o meio.

A figura 1 a seguir representa esta reação para melhor entendimento.

**Figura 1 – Reação em cadeia da motivação.**



Fonte: Koontz & Weilrich (1988).

## **2.2 Evolução Histórica da Motivação no Trabalho**

A tentativa dos teóricos de explicar o comportamento humano resulta em um gigantesco quebra-cabeça.

As abordagens sobre motivação, por si só, não fornecem um quadro claro. Para que profissionais de administração tenham melhor aproveitamento no desenvolvimento de suas atividades, é necessário analisar os principais estudos sobre motivação, a serem abordados a seguir:

### **2.2.1 Escola da Administração Científica**

Taylor (1986) observou que o trabalhador, pela complexidade das “operações de trabalho”, mesmo estando adaptado a suas funções, torna-se incapaz de entendê-la, seja por falta de conhecimento ou por “capacidade mental” (p.54). O autor propôs uma divisão entre planejamento e execução de tarefas, bem como a divisão das mais complexas, tornando-as mais simples, de forma a otimizar seu desenvolvimento. Essas tarefas ficariam com um grupo de pessoas capazes de pensar, sendo encarregadas de estabelecer métodos de execução.

Taylor também enfatizou o método de seleção, tendo cuidado para que fossem devidamente treinados para a execução das tarefas. Taylor e seus seguidores recomendavam recompensas associadas à produtividade. Afirmavam que se as organizações tivessem interesse em motivar seus funcionários, deveriam fazer por meio de punições ou incentivos salariais. Caso quisessem punir, deveriam fazer por meio da redução de ganhos. Essas duas ferramentas, recompensas e punições, foram mecanismos utilizados para a produtividade nesta fase taylorista.

### 2.2.2 Escola das Relações Humanas

Na década de 1920 Mayo (1933) e sua equipe desenvolveram experiências com grupos de trabalhadores da empresa Western Electric Company. Descobriram que, independentemente das condições de trabalho a que o grupo era submetido, isto é, de iluminação e incentivos, a produtividade tendia a aumentar. Conclui-se que a dimensão social do ser humano interfere na produtividade, independentemente dos aspectos técnicos. Por estarem participando de grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas e desenvolviam senso de participação. Ao se envolverem, sentiam-se competentes e realizadas.

A equipe de Mayo também realizou pesquisa junto aos empregados, tendo como objetivo identificar se a satisfação no trabalho estaria relacionada com a produtividade. O resultado foi favorável, pois as pessoas sentiam-se envolvidas e respeitadas. A conclusão de Mayo foi a de que mais importante do que os incentivos fiscais eram as relações interpessoais e a aceitação das pessoas no grupo. Foi observado também que havia um aumento de produtividade quando o grupo estava de acordo com os objetivos da administração. Quando o grupo não estava de acordo, a produtividade diminuía. Quando havia rigidez, imposição de padrões por parte dos superiores, a produtividade tendia a diminuir. Em contrapartida, quando havia envolvimento e controle feito pelo próprio grupo, observava-se um aumento na produtividade.

Na Escola de Relações Humanas, o Modelo do **Homo Social** veio se contrapor ao conceito de **Homo Econômicas** desenvolvido na fase Taylorista. Foi enfatizada a importância da participação social das relações interpessoais, como fator de motivação.

### 2.2.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

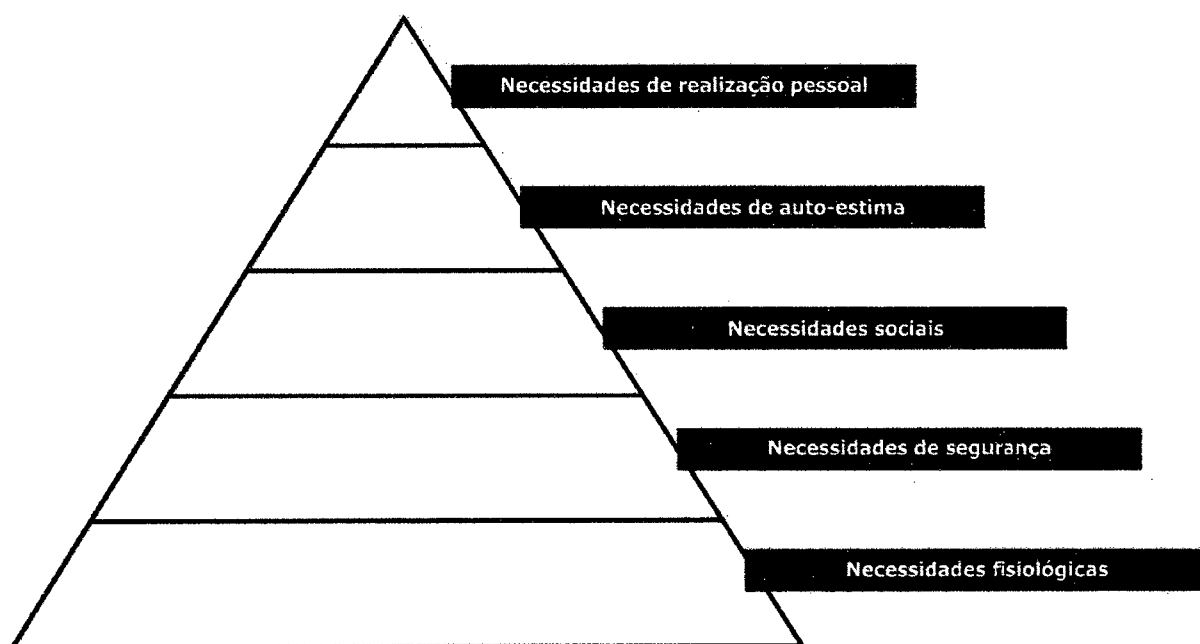
Marras (2000) comenta que Abraham Maslow, professor de psicologia,

ficou conhecido pela teoria da hierarquização das necessidades humanas.

Segundo Maslow, a motivação nos indivíduos tem como objetivo satisfazer as necessidades que vêm desde as mais primárias (fisiológicas), até as mais complexas ou psicológicas, que são as de auto-realização. Segundo Stoner & Freeman (1995), a motivação humana era vista por Maslow como uma hierarquia de cinco necessidades.

A figura 2 apresenta, em forma piramidal, a hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

**Figura 2 – Hierarquia das Necessidades Humanas**



Fonte: Wagner III, John A. (1999) p. 93

- a) **Necessidades Fisiológicas** – Correspondem às necessidades primárias de sobrevivência humana: fome, sono, sede, sexo etc.
- b) **Necessidades de Segurança** – Relacionam-se às necessidades de proteção da integridade física, estabilidade no emprego e financeira.
- c) **Necessidades Sociais** – Correspondem à necessidade de se associar com outras pessoas ou grupos, de ter amigos e ser aceito nos relacionamentos.

- d) **Necessidades de auto-estima** – Representam as necessidades de estimar a si próprio, estimar e respeitar outras pessoas e de se fazer respeitar e ser estimado pelos outros.
- e) **Necessidades de realização pessoal** – Representam a necessidade de maximizar seu potencial como ser humano de realizar algo, por meio de suas habilidades e da ampliação dos seus trabalhos.

Segundo Lopes (1980), satisfazer as necessidades de nível inferior na escala hierárquica de Maslow, é como um pré-requisito para a satisfação de níveis mais altos, o que vem sendo amplamente. Conforme Stones & Freeman (1995), a teoria de Maslow enfatiza que os funcionários necessitam de um salário que dê condições satisfatórias para abrigar, proteger e alimentar a si mesmos e suas famílias. Quanto às necessidades de segurança, estas incluem estabilidade no trabalho. Os administradores deveriam oferecer oportunidade de crescer na empresa, antes de darem incentivos, estima ou participação. As necessidades mais baixas devem ser satisfeitas para que as de cima possam surgir. Após as necessidades fisiológicas serem satisfeitas, só então o indivíduo se sentirá impulsionado para a própria necessidade, que é de segurança, que diz respeito a ele e a sua família. Sendo então satisfeitas, o nível de necessidades sociais passa a ser o que irá dominar o seu comportamento.

As necessidades sociais deverão ser satisfeitas para que as de estima possam agir, refletindo a de poder, realização, competência, prestígio e confiança.

Por fim, após a satisfação da necessidade de estima, surge o nível mais elevado, que são as de realização pessoal, que dizem respeito a necessidade de cada um atingir a plenitude do seu potencial.

Para Marras (2000), ao se analisar o trabalho de Maslow, dois pontos merecem destaque:

1. As pessoas têm necessidades, ao satisfazê-las, acaba a motivação. Nasce assim nova necessidade, fazendo o indivíduo buscar novas

satisfações, tornando-se infindável, formando-se um movimento dialético.

2. As necessidades representam carências de algo do meio exterior, servindo para completar o indivíduo. A exceção é o último estágio, o de auto-realização, que é uma necessidade é intrínseca, manifestando-se em indivíduos independentes. São pessoas que buscam satisfação pessoal, superam o cumprimento do dever e possuem um sentimento de crescimento pessoal e profissional.

Conforme Coradi (1986), quando Maslow ressaltou a ordenação dos níveis de necessidades que podem variar de ser humano para ser humano, ele deu lugar às críticas de que não há evidências de que exista realmente uma hierarquia entre as necessidades, e que esta seqüência seria obedecida ao entrar em ação.

Davis & Newstrom (1992) criticam o modelo de Maslow, justificando que, ao analisar o comportamento de um indivíduo, a motivação resulta da contribuição de várias necessidades diferentes que o influenciam a todo o momento, e não de uma única necessidade.

Pérez-Ramos (1990) diz ser Maslow o precursor de novos modelos teóricos a respeito do comportamento humano no trabalho, e após serem relatados suas experiências, principalmente no que diz respeito a área clínica, publicada em 1954, foi que se desenvolveram novas pesquisas por parte de outros cientistas do comportamento, dentre eles Herzberg em 1959 e MacClelland em 1961.

Roger Harrison, apud Moscovic (1998), faz referência a teoria de Maslow, e agrupa as necessidades em três grandes núcleos.

### **1 – Núcleo físico-econômico**

- Necessidades fisiológicas e liberdade de movimento físico (corporal);
- Necessidade de proteção contra as adversidades da vida, (ataques, segurança física etc.);

- Sentir-se bem no ambiente.

## **2 – Núcleo sócio-emocional**

- Necessidade de afeto, amor;
- Contato físico;
- Ser incluído no meio social e participar no grupo.

## **3 – Núcleo de competência do ego**

- Necessidade de compreensão e de saber;
- Ter capacidade e habilidades;
- Realização, criação e produção.

A maior contribuição Roger Harrison, apud Moscovici (1998) é interpretar as necessidades que se diferenciam do nascimento até a morte. No início parecem ser comuns a todas mais com maturidade as necessidades básicas vão adquirindo novas formas de se expressar. Diante desta perspectiva, na sociedade moderna industrial, encontram-se cinco níveis de desenvolvimento motivacional humano:

- 1. Privação crônica e frustração:** Se este estágio for prolongado, trará indisposição para o trabalho, indiferença quanto a ser recompensado ou ser permitido se relacionar ao núcleo físico econômico. Há uma distância emocional em relação ao afeto e ao valor humano. A motivação torna-se pouca. Há uma rejeição de metas e das oportunidades de se realizar.
- 2. Dependência ou nível básico:** O núcleo sócio-emocional é caracterizado pelo medo de ser punido. Há busca de aceitação. Evita-se ser rejeitado, ter raiva e carência afetiva. Procura-se elogios e evita-se censuras. Tem-se medo de fracassar. Existe uma sutil exploração do patrão com o empregado.
- 3. Contradependência ou segurança:** O núcleo físico-econômico apresenta esforços de forma agressiva. O núcleo sócio-emocional demonstra amor, buscando a popularidade ou mesmo a rivalidade



para conquistar o afeto. No núcleo de competência do ego, o indivíduo tenta criar maneiras de se afirmar, por meio do exibicionismo, tentando provar que é melhor do que os outros.

4. **Desenvolvimento de identidade e valor:** A satisfação das necessidades físico-econômicas está associada ao poder, riqueza e *status* social. O indivíduo passa a sentir-se afetuosos devido o grupo mostrar-se como uma fonte de afeto e apoio. São estabelecidas normas de aceitação pelo grupo, que muitas vezes estão relacionadas com a verdade e a realização.
5. **Autonomia criativa e auto-realização:** Os valores sociais mais elevados e satisfação na justiça tendem a ser a busca do núcleo físico-econômico. Há uma satisfação das necessidades sócio-emocionais por meio da doação com amor, sendo semelhante ao ideal do cristianismo. A competência do ego é orientada para a verdade, procurando prazer na criação, realização, superação de obstáculos e o estabelecimento de padrões de auto-realização e de competências individuais.

É demonstrado por meio do último nível de desenvolvimento organizacional que os indivíduos, de acordo com o nível mais elevado da hierarquia de Maslow, estão altamente motivados, ou realizados plenamente diante das suas potencialidades.

Alderfer, apud Moscovici (1998), comenta também sobre a teoria de Maslow, e propõe reduzir as categorias, agrupando-as em três níveis: o de manutenção, ou existência material; o de relações interpessoais; e o de oportunidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal.

Os níveis das necessidades básicas estão assim identificados:

- **Existência** – Necessidades de sobrevivência;
- **Relacionamento** – Necessidades sociais, de estrutura e compartilhamento. A satisfação se dá com a interação com outras pessoas;

- **Crescimento** – Utilização total das capacidades e habilidades. Necessidades do ego, de auto-estima, autoconfiança, criatividade e de auto-realização.

#### 2.2.4 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Conforme Marras (2000), Frederick Herzberg ressaltou a importância da motivação no trabalho, afirmando que o maior fator motivacional para o homem encontra-se dentro do seu trabalho. Identificou também dois grupos de fatores que orientam o comportamento humano. O primeiro está relacionado com os que causam satisfação. Sua falta não causa necessariamente insatisfação. São os “fatores motivadores”. No segundo grupo está os que causam insatisfação, também denominados de “fatores higiênicos”. São os que não motivam.

Foi de grande importância a contribuição de Herzberg para o estudo sobre motivação no ambiente de trabalho, enfocando a natureza das tarefas. Tarefas que motivam são as mais enriquecidas (com muito conteúdo) que servirão para o aumento da produtividade. As tarefas pobres e com pouco conteúdo servirão para desenvolver alienação e apatia no funcionário.

Herzberg, apud Chiavenato (1990), salienta que os fatores que causam insatisfação, ou higiênicos, dizem respeito às questões relacionadas ao contexto do trabalho, destacando as condições físicas e ambientais. Este é o motivo que pelo qual são chamados de *insatisfacientes*. Neles estão incluídos: condições de trabalho, política da organização e administração, salários, segurança no cargo e relacionamento com os colegas. Os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres. Tais fatores trazem efeitos de satisfação e mais produtividade. Quando esses fatores são bons, aumentam a satisfação dos empregados. Quando não são bons, provocam a ausência da satisfação. Herzberg conclui que os fatores responsáveis pela satisfação são separados dos que são responsáveis pela insatisfação profissional. Satisfação profissional não teria como oposto

insatisfação, e sim ausência de satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação seria a ausência de insatisfação, e não a satisfação.

As figuras 3 e 4 demonstram a teoria dos fatores de Herzberg.

**Figura 3 - Fatores motivadores, segundo Herzberg**

<b>FATORES MOTIVADORES</b>	<b>DETERMINANTES</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo da posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2000), p.36



**Figura 4 - Fatores higiênicos, segundo Herzberg**

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>DETERMINANTES</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Práticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos de trabalho que influenciam a vida pessoal.

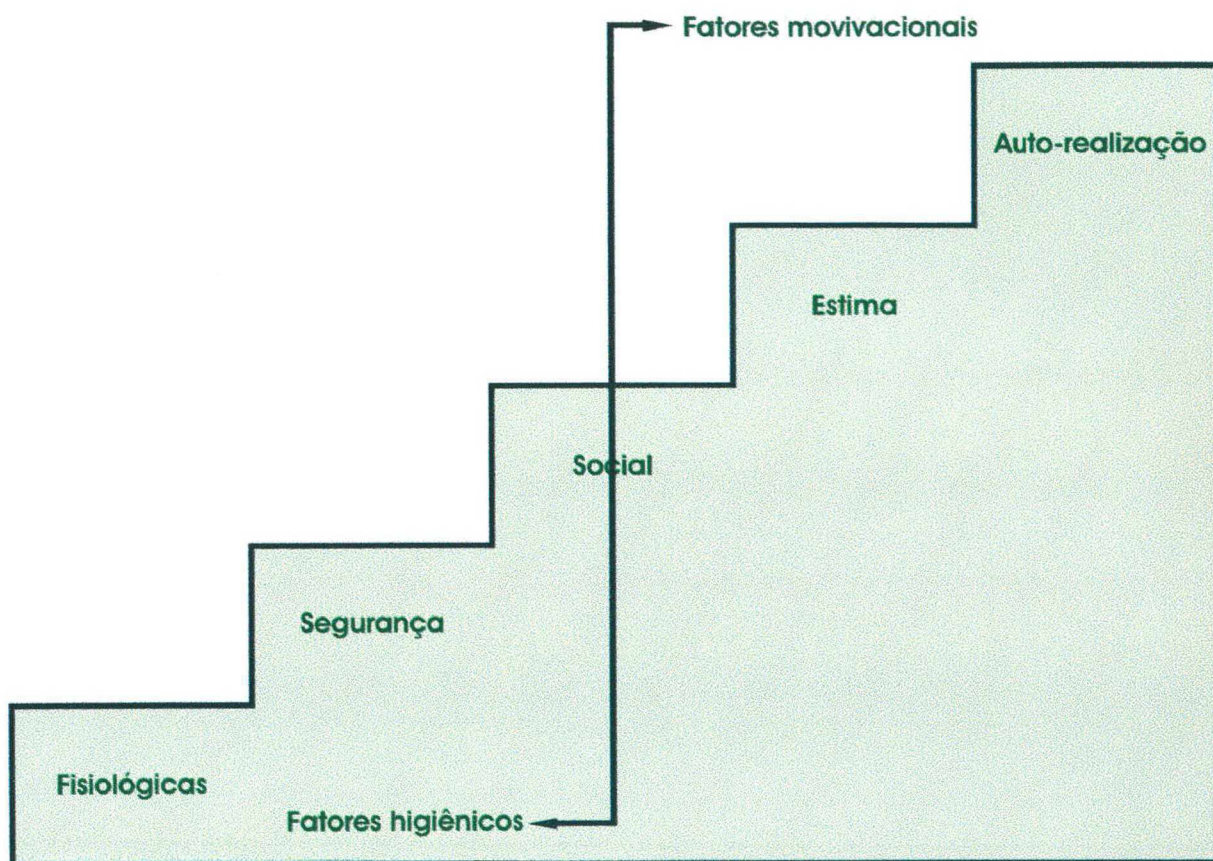
Fonte: Marras (2000), p. 36

Para Rodrigues (1987), os estudos de Herzberg sobre motivação, envolvendo o próprio ambiente de trabalho, foram de grande relevância, enfatizando principalmente a natureza das tarefas.

Segundo Stoner & Freeman (1995), Herzberg foi criticado em seu trabalho em relação ao seu método de coleta de dados. Foram questionadas as conclusões se aplicadas a outro grupo de trabalhadores, vivenciando outros ambientes e realidades históricas. Entretanto não se pode negar a importância dos efeitos sobre a satisfação, o desempenho e a motivação. Sobre a relevância da contribuição de Herzberg, há um consenso de que ele estendeu o conceito da hierarquia nas necessidades de Maslow, tornando mais fácil sua aplicação na motivação no trabalho. Chiavenato (1990) enfatiza que Herzberg dá ênfase àqueles fatores que, de um modo geral, são negligenciados pelas organizações, favorecendo os fatores *insatisfacientes*, tentando aumentar o desempenho e a satisfação dos funcionários.



**Figura 5 – Relação entre a teoria de Herzberg e Maslow**



Fonte: Hersev & Blanchard (1997)

### 2.2.5 TEORIA X E Y

Segundo Marras (2000), após a idéia das necessidades humanas ser lançada por Maslow, o psicólogo McGregor, estudioso da área social, complementa tais afirmações, dizendo que essas necessidades são encontradas no trabalho. Ele apresenta a teoria X e Y, acerca da natureza da motivação dos trabalhadores, mostrando as formas de “ser” do trabalhador ou duas formas de “ver” o trabalhador. Na teoria X os administradores vêem os trabalhadores como não tendo interesse em assumir responsabilidade, preferindo ser dirigidos e, assim, buscando segurança. Um trabalhador Y, visto por um gerente de visão Y, é alguém que tem satisfação no trabalho, buscando atingir os objetivos que lhe são colocados. É criativo e tem



potencialidades que podem ser exploradas.

Para Bergamini (1998), McGregor acredita serem os trabalhadores esforçados e dispostos a atingir suas metas por meio do trabalho, tendo na organização a disponibilização de recursos que ajudam a despertar a motivação de seus funcionários. Se as pessoas não tiverem condições de satisfazer suas necessidades, tornar-se-ão indolentes e não terão ânimo para o trabalho.

As teorias X e Y de McGregor são apresentadas na figura 6, explicando suas características para melhor entendimento.

**Figura 6 - Teoria de Douglas McGregor sobre o trabalhador**

TEORIA X	TEORIA Y
Os seres humanos não gostam de trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance.	O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.
Toda organização tem uma série de objetivos e, para que sejam atingidos, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, e mesmo ameaçadas com reuniões, para que seus esforços sejam orientados no sentido daqueles objetivos.	O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem exercer autocontrole e autodirigir-se, desde que possam ser convencidas a se comprometerem a fazê-lo.
O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir.	As recompensas do trabalho estão em ligação direta com os compromissos assumidos. A satisfação do ego e da necessidade de auto-realização pode ser recompensa de esforços dirigidos no sentido dos objetivos da organização.
O ser humano, em geral, procura evitar as responsabilidades sempre que possível.	As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.
O ser humano médio tem relativamente pouca ambição.	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade podem ser largamente encontradas na população.
As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança.	A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.

Fonte: Chiavenatto (1992)



## 2.2.6 Teoria da Expectativa

Wagner III (1999) comenta que a teoria de expectativa é ampla sobre motivação, tentando explicar o que determina as atitudes e comportamento no local de trabalho. Vroom, em 1964, baseado na observação, no contexto de trabalho onde o ser humano está inserido, desenvolveu um modelo contingencial de motivação. Segundo ele, três forças básicas influenciam o nível de desempenho do indivíduo: valência, instrumentalidade e expectativa. São usadas as primeiras letras dessas palavras, formando o termo teoria VIE.

1. Valência – As recompensas alcançadas por um indivíduo têm um valor. É preciso que ela satisfaça suas expectativas. Pode ser que uma pessoa que não se sinta motivada, não encontre nenhuma importância nas recompensas, enquanto para outra pessoa a recompensa tenha grande importância para a motivação;
2. Instrumentalidade – É o que cada indivíduo pode conseguir de recompensa, como troca de seu desempenho, podendo ser um fator subjetivo. A instrumentalidade varia de pessoa para pessoa. Pode ter significados diferentes, que vão desde a autonomia à expansão da criatividade. É importante definir as instrumentalidades das pessoas, para saber a satisfação esperada por um indivíduo próximo a alcançar um resultado;
3. Expectativa – São dois objetivos que determinam os esforços do indivíduo ao fazer numa determinada situação de trabalho os objetivos individuais e a percepção que cada indivíduo possui de si mesmo. São condições relativas entre fazer um esforço e desempenhá-lo bem. Conforme Vroom, quando um indivíduo escolhe alternativas que envolvam resultados incertos, o seu comportamento é afetado por suas preferências quanto aos resultados e também pelo que ele acredita que os resultados provavelmente serão.

Os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula. Um resultado tem valência positiva quando uma pessoa tem preferência de alcançá-lo ou não. Quando o resultado é indiferente, a ele é atribuído uma valência nula. Se a pessoa prefere não alcançar o resultado, é considerada valência negativa.

Para Vroom, a motivação no trabalho é influenciada por esses aspectos. Se um desses elementos não se encontra presente, a motivação torna-se baixa. Se todos encontram-se presentes, a motivação torna-se alta.

Mota (1995) enfoca que a teoria de expectativa é movida pela intencionalidade, o que determinará o comportamento do indivíduo. Entretanto, dependerá da percepção que ele tem de mundo.

Para Stoner e Freeman (1995), o indivíduo espera o valor da recompensa quando percebe que o esforço combina com a habilidade e suas características, e que sua tarefa produz um desempenho que o leva a ser recompensado.

## 2.2.7 Teoria de Equidade

Adams, em 1963, desenvolveu a teoria da equidade. É a avaliação que o indivíduo faz sobre o esforço e a recompensa que recebe. Ele afirma que o indivíduo compara os esforços despendidos e os resultados obtidos na organização. Também são feitas observações junto a trabalhadores de outras organizações. Se houver equidade, a sua contribuição será significativa. Caso contrário, ele tende a reduzir a qualidade e a quantidade de sua produção. Muitas vezes o indivíduo lutará por recompensas, ou poderá pedir demissão. (Davis & Newstrom, 1992).

Para Stoner e Freeman (1995), essa teoria depende da avaliação subjetiva que o indivíduo faz entre o seu quociente esforço/recompensa e o dos outros. Os autores afirmam que a motivação, o desempenho e a satisfação dos indivíduos dependem desses fatores.



A teoria da equidade, segundo as discussões e pesquisas a esse respeito, atribuem ao valor financeiro como a recompensa que se torna mais significativa no local de trabalho.

Para Bowdich & Bueno (1992), a referida teoria pressupõe que o indivíduo, além de ter consciência da situação, também é capaz de fazer comparação com outros. Aquele que acredita haver um desequilíbrio irá reclamar à gerência. Pode justificar essa injustiça chegando atrasado, aumentando o índice de absenteísmo, evitando esforço para o cumprimento das tarefas, ou procurando outro trabalho.

#### 2.2.8 Teoria da Motivação do Crescimento

Moscovici (1998) comenta que as necessidades de carência são tidas como a base para a teoria da motivação do crescimento. O crescimento passa a ser visto como uma forma de motivação para o próprio desenvolvimento. Existe uma diferença qualitativa entre os indivíduos que agem para a satisfação de suas necessidades e deficiências e os que se sentem motivados pela necessidade de crescimento.

As pessoas que são motivadas por necessidades básicas têm como objetivo maior proteger-se e preservar-se. Trata-se, portanto, de um prazer inferior, pois representa apenas uma redução das tensões advindas da ausência de dor, tensão ou insatisfação. Segundo o autor, outra necessidade também a ser satisfeita é a de amor, que precisa ser preenchida a fim de evitar doenças ou problemas mais graves de personalidade. Sendo então satisfeita essa necessidade, outro amor poderá dar espaço com tendência a crescimento, tornando as pessoas mais livres, desinteressadas e autênticas. O grande desafio da motivação consiste em poder liberar as potencialidades que levam à auto-realização e ao crescimento pessoal. É uma abordagem positiva da vida, para pessoas que sentem satisfação em viver, apesar dos problemas enfrentados.

### 2.2.9 Fatores de Motivação de McClelland

Os motivos que levam o homem a agir de determinadas maneiras foi assunto de estudo do psicólogo americano da Harvard University, David McClelland, Kolb et alii (1978) afirmam que a preocupação de McClelland é com a maneira como a pessoa pensa e não com sua forma de agir. O desejo ou a necessidade de realização encontra-se presente quando o indivíduo determina a si mesmo padrões de desempenho ou se envolve na obtenção dos objetivos de realização. Essas pessoas geralmente se envolvem em tarefas que consideram desafiantes, e com objetivos duradouros. Para Coradi (1986), McClelland afirma que cada pessoa age de determinada maneira, devido a um processo interno, peculiar a cada um.

McClelland Kolb et alii (1978) afirmaram que a necessidade de poder encontra-se quando o indivíduo procura meios de controle para influenciar outra pessoa, coisas ou sistemas. Encontra-se também no desejo de ganhos evitando fraquezas.

Quanto à necessidade de afiliação, estão relacionadas com as relações emocionais envolvendo outras pessoas. Quando o indivíduo preocupa-se em manter, restaurar ou estabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas, ele tem necessidade de afiliação. O que impulsiona sua ação é o emotivo.

Essas necessidades variam de pessoa para pessoa, sendo também diferentes suas motivações no trabalho.

McClelland é criticado quanto aos três tipos de motivação, que seriam uma simplificação dos fatores que ocorrem na motivação humana. No entanto, considera-se que a proposta de que as pessoas motivam-se pela realização, poder e afiliação, pode estabelecer uma referência que auxilia a compreender a motivação. Uma vez categorizados, fica mais fácil entender os fatores, quando submetidos a uma classificação.



## 2.3 Estilos de Comportamento Motivacional

Segundo Bergamini (1998), nas teorias sobre motivação humana encontram-se vários conceitos que pretendem explicar como as pessoas se comportam, sem, no entanto, particularizar nenhum deles. A autora chama atenção para as questões individuais de cada pessoa. Através dos seus estilos, cada indivíduo pode determinar o seu comportamento motivacional.

As ciências do comportamento caracterizam quatro estilos básicos que descrevem o comportamento humano:

1. **Estilo de participação** – Vontade de contribuir para realizar outras pessoas;
2. **Estilo de ação** – Mobilização de esforços para que o ser humano comprove sua capacidade de ação;
3. **Estilo de manutenção** – Preocupação com a organização antes da ação para garantir que tudo vai dar certo;
4. **Estilo de conciliação** – Reafirmação da integração entre as pessoas, procurando enfatizar o entendimento entre elas.

Cada pessoa possui os quatro estilos, uma com maior intensidade que outra. Ao conhecer os estilos motivacionais de cada pessoa, será fácil perceber as razões pela a maneira que ela se comporta.

Segundo Bergamini (1993), para se entender os estilos comportamentais é necessário fazer uma retrospectiva na história do conhecimento sobre o homem. O comportamento humano é dirigido por marcas pessoais.

Erich Fromm, apud Bergamini (1993), em seu livro "Análise do Homem", cita as caracterizações das seguintes orientações comportamentais:

1. **Orientação receptiva** – O indivíduo torna-se receptivo à afetividade e à vida das pessoas;

2. **Orientação exploradora** – As pessoas deixam ser guiadas pelas coisas que conseguem aproveitar do meio em que vivem;
3. **Orientações Acumuladoras** – As pessoas se preocupam com a segurança, acumulando constantemente coisas do mundo exterior;
4. **Orientação de marketing** – O indivíduo obtém valor a partir da valorização das demais pessoas sobre ele mesmo. Isso faz com que ele sempre busque adaptação do grupo, para poder se sentir valorizado.

## 2.4 Modelo de Conteúdo

Neste modelo a ênfase encontra-se nas condições intrínsecas do indivíduo. O conteúdo da motivação é que determina o comportamento. Os modelos são assim citados:

- **Força/coerção** – Mostra o controle externo, suas influências sobre o comportamento humano;
- **Afeto/afiliação** – A satisfação está baseada em motivos afetivos-sociais, em que a satisfação acontece por meio da busca de outras pessoas;
- **Mecânico/econômico** – O comportamento tem reforço nas recompensas. Sua tendência é de repetir e permanecer.
- **Sistema aberto, de crescimento** – Corresponde aos modelos de “hierarquia das necessidades básicas” (Maslow), de “higiene-motivação” (Herzberg), e de “realização” (McClelland). Acredita na complexidade de motivos que o indivíduo possui, que estão relacionados a outros modelos, tendo decisões, valores, ideais e propósitos, procurando sua auto-realização.

*“Ainda falta elaborar uma teoria ou modelo situacional integrado de*



*motivação, que leve em consideração as valências e expectativas inter-relacionadas com as categorias de necessidades (motivos) e que tenha suficiente clareza e facilidade de aplicação na prática". Moscovici, 1998, p.90".*

## **2.5 Motivação Deontica**

A motivação deontica na organização do trabalho é considerada uma tradição milenar da sociedade, tendo como características a orientação social, a subjunção de impulsos espontâneos, desejo de imortalidade e um nível alto de motivação.

Para o modelo deontico, o trabalho é tido como uma "descarga das obrigações morais". A MD não considera o trabalho um sacrifício, pois oferece auto-estima. Neste modelo, a motivação é elemento relevante no trabalho, e o senso das obrigações com as outras pessoas. A motivação é um processo de dois estágios: "A geração de obrigação e a descarga de obrigação". A pessoa não sente obrigação de fazer o que as outras querem que elas façam. No entanto, a organização paga para uma pessoa assumir uma obrigação, e isso faz com que haja sentimento de culpa.

A contribuição dessa teoria é de grande importância para compreender o comportamento humano nas organizações e suas situações de trabalho, sendo possível uma aplicação prática.

Max Weber, apud Moscovici (1998), no seu trabalho *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, observa algumas semelhanças entre a ética protestante e a motivação deontica na abordagem psicanalítica.

- A rejeição do self orgânico – Os instintos e impulsos da carne eram considerados pecado pelo calvinismo. Na motivação deontica (MD), o super-ego controla os impulsos espontâneos.
- Evita-se a culpa do ponto de vista divino, sendo uma grande força motivacional. Na MD, o caráter compulsivo livraria do sentimento de

culpa.

- O sucesso das atividades mundanas é atingido por meio do trabalho, sendo considerado um sinal de graça. A base da MD para o trabalho, conforme a análise de Weber, é a ética protestante.
- No contexto organizacional podem ser adaptados alguns provérbios:
- “A aceitação do reino do céu terá dependido do peso do trabalho, desenvolvido na terra”;
- “Trabalhe duro e você irá adiante”;
- “Você é responsável pelo seu próprio destino”.

## **2.6 Motivação no Contexto das Organizações de Trabalho**

Bergamini & Coda (1997) descrevem que muitas vezes o sucesso das organizações está em motivar e satisfazer os seus funcionários. A rotatividade baixa na empresa parece estar vinculada com a forma de como são tratadas as recompensas extrínsecas e intrínsecas. É primordial a forma de transmitir as informações, conhecimento, recompensas e poder para todos os integrantes da instituição.

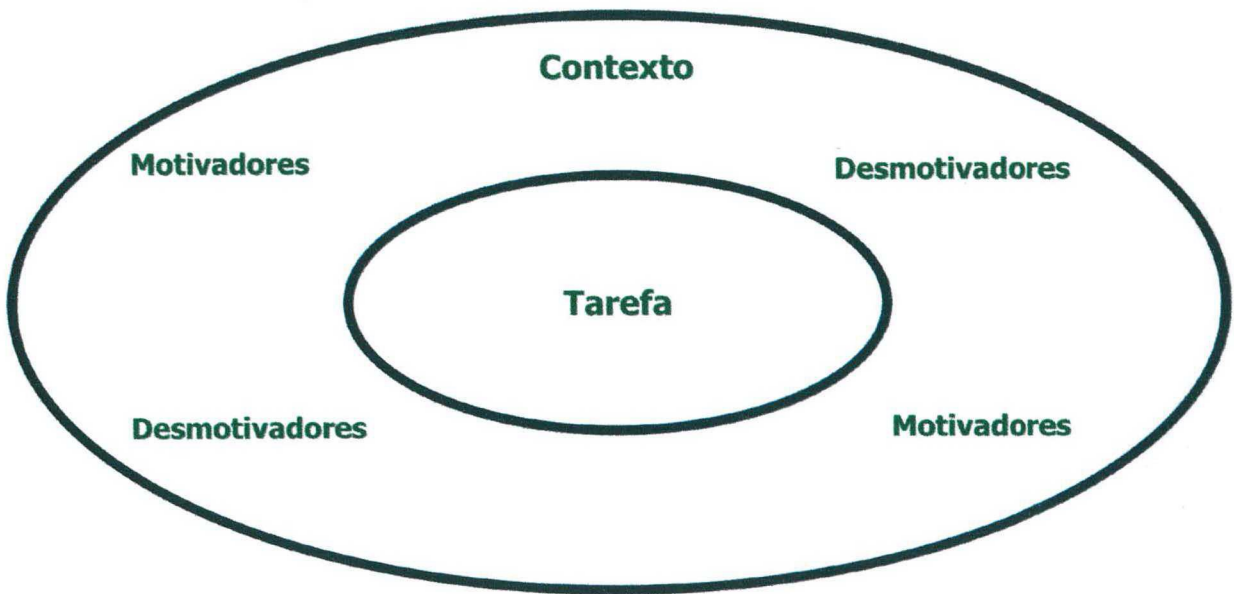
Quando as equipes têm habilidades de gerenciamento, tornam o trabalho um desafio, fazendo com que os funcionários se envolvam, criam uma ambiente de motivação na organização. Isso proporciona uma redução dos vários níveis organizacionais. Pode também trazer redução de custos com rotatividade e absenteísmo. A melhor qualidade resultante ocasionará economia para a organização.

As organizações estão mudando quanto à maneira de se planejar. Novas propostas e terminologias vêm surgindo a cada dia. É, contudo um fato de que toda gestão deverá saber lidar com a questão motivacional no trabalho, ressaltando-se que as pessoas são motivadas por recompensas.



Para Spitzzer (1997), o trabalho tem dois aspectos, que são representados pelo contexto e tarefas – o conteúdo técnico do trabalho é denominado de tarefa e o contexto é todo o restante, conforme é apresentado na figura 7.

**Figura 7 – Motivadores e Desmotivadores**



Fonte: Dean R. Spitzer (1997)

O autor aponta os principais desmotivadores dentro das organizações.

- O **lado político**, que envolve poder, influência, favores, promoções, entre outros. A “**politicagem**” geralmente é vista de forma desprezível pela maioria dos funcionários; a maneira de reduzi-la seria por meio de decisões claras, com base em critérios bem definidos, retomando na avaliação as práticas passadas para que evitem sua repetição vingativa e desmotivadora.
- **Expectativas obscuras:** Os funcionários sentem-se ansiosos quando percebem que as informações passadas pelos superiores são confusas, gerando expectativas obscuras. Estas devem ser reduzidas pelas gerências. Os funcionários devem ser questionados

quanto a compreensão desta prioridade.

- **Regras desnecessárias:** As regras que forem estabelecidas acima das necessárias tendem a diminuir a inovação e a dinâmica da organização. As novas regras somente devem ser adotadas, se necessário, após revisão anual.
- **Trabalho mal-projetado:** Geralmente o trabalho tende a se expandir mais do que o necessário. As tarefas devem ser reavaliadas, evitando ações inúteis.
- **Reuniões improdutivas:** Fazem com que os participantes sintam que estão perdendo o seu tempo. Os seus modelos devem estimular a participação de todos.
- **Falta de *Follow-up*:** Geralmente as empresas iniciam programas e depois mudam o foco. Isso faz com que os programas implantados não tenham continuidade. Para evitar esses acontecimentos, deve haver comprometimento a longo prazo com os projetos aprovados, havendo assim maior possibilidade de sucesso.
- **Mudança constante:** Existem organizações que fazem mudanças desnecessárias. Se bem comunicadas e necessárias, elas se tornarão motivadoras. Os gerentes devem dedicar tempo para o planejamento de suas atividades.
- **Competição interna:** As competições a longo prazo podem causar descontentamento entre os funcionários. As organizações devem se preocupar com a aproximação entre clientes e fornecedores e a melhoria dos relacionamentos internos por meio da equipe interfuncionários.
- **Desonestidade:** A falta da verdade por parte da organização deixa os funcionários moralmente abalados. Deve ser preservada a ética da empresa, por meio de honestidade das informações.
- **Hipocrisia:** Geralmente envolve promessas ou comentários que entram em contradição. A maneira de reduzi-la nas organizações é verificar se há coerência entre as palavras e as ações.



- **Sonegação de informação:** A falta de informação é uma forma de desmotivar os funcionários. É importante passar aos funcionários o máximo de informação possível.
- **Injustiça:** Muitas organizações praticam várias formas de injustiças, que vão desde salários não compatíveis com as funções, até favores e privilégios junto aos seus superiores. As organizações devem rever suas práticas salariais, comparando-as com as das outras organizações.
- **Respostas desencorajadoras:** As pessoas com mais facilidade dizem mais não do que sim, principalmente quando as explicações não são adequadas.
- **Críticas:** Esse tipo de comunicação pode ser verbal e não-verbal. Dita uma única vez, ela poderá deixar muitos outros elogios. Para superação das críticas é necessário desenvolver uma cultura sem críticas.
- **Capacidade de subutilização:** A maioria dos funcionários não utiliza toda sua força produtiva. Para reduzir o desperdício deste capital humano, é importante verificar a melhor utilização dos funcionários.
- **Tolerância ao desempenho inferior:** Muitas organizações beneficiam funcionários que tem mal desempenho; essas pessoas ficam acomodadas, e se tornam inúteis no desempenho de suas funções. Esses funcionários devem ser encorajados por meio da identificação dos seus pontos fortes e de seu envolvimento no planejamento de seu trabalho. Caso não haja desempenho positivo, deverão ser demitidos.
- **Os ignorados:** Os funcionários que fazem um bom trabalho são ignorados na maioria das vezes. As gerências deveriam dar mais atenção a essas pessoas, pois para elas têm grande importância nas suas emoções.
- **Incapacidade da gerência:** Muitos gerentes ficam fora do alcance de seus funcionários. Na busca de motivação, as organizações

devem solicitar às pessoas que ocupam cargo de gerência que passem a ir mais vezes às áreas operacionais da organização; conversando, perguntando e ouvindo os seus funcionários.

- **Excesso de controle:** As organizações burocráticas, na maioria das vezes, têm um alto controle burocrático. Muitas vezes, os funcionários perdem o orgulho. O ideal seria manter um controle de forma salutar.
- **Comportamento:** A recompensa dos funcionários como benefícios e responsabilidades. É importante que seja efetuado um planejamento prévio, e testado, evitando possíveis transtornos.
- **Tédio do trabalho de má vontade:** As qualidades dos trabalhadores desenvolvidas fazem com que os funcionários se sintam bem. Envolver os funcionários nas decisões da produção, e interromper sempre que houver problemas, é uma forma de preservar a qualidade.

## 2.7 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS E MODELOS MOTIVACIONAIS

Para Mattos (1992) as políticas motivacionais utilizadas neste contexto seriam apenas para marcar uma situação, pois minimizam os ânimos dos mais “exaltados” e despertam o interesse dos mais “apáticos”. No entanto a situação intrinsecamente desmotivadora do trabalho permanece inalterada.

Nas visões taylorista e humanista, o homem é focado sob os aspectos físicos e sociais respectivamente. Maslow enfoca o homem dentro de diversas necessidades que correspondiam das básicas às mais dominantes. No entanto, não mencionou o aspecto da espontaneidade.

Para Herzberg, somente a satisfação das necessidades básicas não gerava motivação. Esta era resultado da satisfação das necessidades de estima e auto-realização. Sua proposta de motivação no trabalho era a valorização dos cargos.



McGregor demonstrou por meio das teorias X e Y, adaptadas junto aos trabalhadores, que a Y propõe autoridade e responsabilidade tornando o trabalho uma fonte de prazer. O trabalho seria um estímulo por meio da superação de desafios.

Vroom, em sua teoria, enfoca que é necessário que os objetivos pessoais do trabalhador sejam atingidos para que ele possa sentir-se motivado. É criada uma **correlação** entre treinamento e motivação, já que os que buscam outra realização estão querendo satisfazer seus objetivos pessoais, e assim são motivados por se sentirem capazes de atingir tais objetivos.

Ramos (1984), sociólogo, analisou a evolução das organizações descrevendo três dimensões do ser humano — física, social e política.

O homem operacional refere-se ao modelo físico, resultado do taylorismo, em que o homem busca alcançar os meios de satisfação de suas necessidades básicas no trabalho. Este é o homem **homo econômico**.

O **homem reativo** tem as características do **homo social** (escola humanística). Existe como prioridade a adaptação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, independentemente do seu crescimento pessoal.

Por fim, o terceiro modelo que é do **homem parentético**, isto é, multidimensional. O homem tem interesses próprios e consciência crítica. É considerado um ser participativo e capaz de efetuar mudanças. Liberta-se do trabalho mecânico. É criativo e emotivo. Nas organizações são necessários homens com essas características, que contribuem positivamente com seu envolvimento e comprometimento.

Uma pessoa motivada é livre e age de acordo com sua vontade e determinação. Procura estabelecer seus próprios objetivos, de acordo com seus princípios e valores.

Segundo Bergamini (1998), ninguém motiva ninguém. Mas podem ser dadas, no ambiente de trabalho, condições organizacionais que favoreçam a motivação existente em cada indivíduo. A autora ressalta ainda que a teoria dos “dois fatores” pode delimitar os fatores que buscam satisfação e os responsáveis pela geração de insatisfação no trabalho.

A motivação para as mais variadas situações, inclusive no trabalho existe dentro de cada indivíduo, sendo necessário criar condições que venham favorecer o seu desenvolvimento, onde ela se torna relevante, sendo, portanto de caráter intrínseco e extrínseco respectivamente.

## **2.8 RH e Organização**

Para Carbone (2000), o que valoriza o homem público é a capacidade que ele tem de conciliar interesses, apaziguar conflitos e, por fim, aparentar aquilo que ele não é para se sobreviver na máquina pública. Sempre houve necessidade de muito jogo de cintura, esperteza, influência de amigos e muita compreensão com a incompetência dos outros. O importante é construir e desenvolver competências que ajudem a capacitar o país. É necessário que seja feita uma mudança cultural planejada e precisa.

Hofstede, apud Carbone (2000), trouxe o conceito de "Software Mental" ou "Programação Mental", para explicar o funcionamento das culturas organizacionais. As culturas estão em constante movimento, e suas formas e funcionamentos são efeitos próprios, pois ajustam-se em um eixo estabelecido pelo tempo e pela história. A intervenção de forma drástica pode levar a um resultado inesperado. As pessoas até podem trabalhar e demonstrar respeito, mas na verdade elas querem que seja restabelecida sua identidade, que perderam no processo de intervenção.

A promoção da mudança deve levar em consideração os aspectos que podem dificultá-la, conforme veremos no quadro 1 a seguir:



# QUADRO 1- FATORES QUE DIFICULTAM A MUDANÇA

Fator	Origem	Objetivo	Decorência para a administração pública
Burocratismo	O processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de um determinado grupo social. Utilização do aparato de leis e regras como instrumento de defesa de <i>status</i> , antes que elemento de justiça e ordem social.	Controle impessoal das relações econômicas e sociais.	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
Autoritarismo ou centralização	O processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente.	Submissão à estrutura social vigente.	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório. Como consequência, há o fenômeno da socialização do autoritarismo (Carbone, 1991) organizacional no Brasil. Quem age autoritariamente culpa a estrutura.
Aversão aos empreendimentos	A sociedade dividida e estratificada, em que o papel social de cada "cidadão" é sempre previamente definido.	Restrição ao surgimento e à ascensão de novas lideranças no meio produtivo.	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
Paternalismo	Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.	Amenização de conflitos econômicos, gerando núcleos particulares de apoio político.	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Surgimento dos "administradores de plantão" da máquina pública.
Levar vantagem	Estado histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão.	Criação de mecanismos de inversão <sup>1</sup> em relação ao poder formal estabelecido.	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é ilegal!). Ética dúbia, nepotismo, fustismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços.
Reformismo	Disputas históricas de poder no interior da própria oligarquia e de outros sistemas de poder dominantes.	Criação de clima favorável junto à opinião pública para promoção de mudanças que viabilizem o exercício do poder. Redefinição e recomposição dos pactos de lealdade. Desqualificação da gestão adversária passada. Reconstrução a partir de valores e paradigmas maquiados.	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

<sup>1</sup> A inversão como categoria de comportamento social no Brasil é explicada pelo antropólogo Roberto DaMatta (1990) como mecanismo de contraposição subliminar ao autoritarismo subjacente das relações sociais. DaMatta apresenta o que denominou triângulo ritual brasileiro para explicar os modos fundamentais de relacionamento social no Brasil. Nas palavras do autor, "cada vértice do triângulo corresponde a uma leitura possível do mundo social brasileiro de uma perspectiva diferente, mas sempre básica, o ponto crucial sendo, em outras palavras, que na ideologia brasileira o universo social é retraduzido e comentado sistematicamente em termos de três pontos de vista. Sem um deles, a sociedade provavelmente estaria desfalçada" (DaMatta, 1990:215). Assim temos: camavais = malandros = seres marginais e/ou liminares → movimento de inversão; paradas = Caxias = autoridades = leis = "quadrados" → movimento de reforço; procições = santos =romeiros = peregrinos = renunciadores → movimento de renúncia.

Fonte: Carbone, Paulo Pedro - Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento de cultura - RAP, Rio de janeiro 34 (2): p. 138 , Março / Abril. 2000



A questão é: qual metodologia deve ser adotada para que facilite o processo de gerenciamento das culturas organizacionais, em especial os funcionários do setor público.

No quadro 2, a seguir, podem ser verificados os fatores que alavancam as mudanças nas organizações.

**Quadro 2 - Fatores que alavancam a mudança**

Fator	Origem	Objetivo	Decorrência para a administração pública
Flexibilidade/mobilidade/ mutabilidade/alta criatividade	Necessidade de adaptação a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso.	Sobrevivência	Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambigüidade nas relações sociais. "Jeitinho" extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento.
Boa convivência intercultural	As dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada historicamente enfrentadas a partir de uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos.	Busca permanente de descontração, harmonização e compartilhamento.	Relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais. Clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

Fonte: RAP - Rio de Janeiro 34 (2): p.139, Março/Abril, 2000 - Carbone, Paulo Pedro.

Para Bergamini e Coda (1997), algumas sugestões de especialistas em motivação poderiam ser viabilizadas a respeito dos níveis de satisfação dos empregados, como apoio aos processos de desenvolvimento das mudanças organizacionais. Entre as sugestões pode-se citar:

- Fornecimento de informações necessárias para o desenvolvimento de um trabalho;



- Garantia de feedback;
- Envolvimento dos empregados nos processos decisórios, que os afetam;
- Criação de canais de comunicação que sejam fáceis de serem utilizados;
- Questionamento dos funcionários sobre o que os motiva;
- Garantia de reconhecer a realização de um bom trabalho;
- Incentivo para que as chefias tenham uma postura mais acessível;
- Criação de oportunidades para que os funcionários possam fazer coisas que são importantes.

A pesquisa de clima organizacional torna-se um canal de comunicação da direção e os empregados da organização.

O clima organizacional é formado pelos aspectos intrínsecos como salários, benefícios, reconhecimento, chefia, companheirismo, dentre outras condições que, conforme a ótica do funcionário, precisam ser atendidas no ambiente de trabalho.

Nos Estados Unidos as pesquisas já são feitas há mais de 30 anos. No Brasil várias empresas já utilizam esse tipo de estudo. No entanto, muitas deixam de agir com profundidade, fazendo com que sejam prejudicados os instrumentos geradores de informações, que servirão de indicadores para as organizações atingirem seus objetivos.

Segundo Bergamini e Coda (1997), com base em experiência de levantamentos de dados sobre clima organizacional de cinco organizações brasileiras públicas e privadas, foram selecionados dez principais fatores descritos a seguir:

- Liderança - crescimento e desenvolvimento profissional, encorajado pela chefia e também feedback sobre os assuntos de trabalho.
- Compensação – ampliação dos programas de benefícios e das formas de remuneração, concessão de aumentos por desempenho e

realização de metas.

- Maturidade Empresarial – fornecimento de informações à comunidade sobre os objetivos e atividades de organização.
- Colaboração entre áreas Funcionais – a busca em atingir os objetivos da empresa. Deve existir respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais.
- Valorização Profissional - priorização de recrutamento interno para as posições de chefia; estímulo para a formação e desenvolvimento de talentos internos.
- Identificação com a Empresa - busca de objetivos em comum, confiança recebida e equipe motivada.
- Processo de comunicação - processos de decisões anunciadas e recebidas, havendo clareza na transmissão das informações.
- Sentido do Trabalho - importância ao que aconteceu com a organização; firmeza nas ações, por parte da alta direção.
- Política Global de Recursos Humanos - importância à área de recursos humanos, às políticas e ao desenvolvimento do seu trabalho; disposição para ouvir e considerar as diversas opiniões.
- Acesso - realização de um determinado tipo de trabalho, tendo continuidade até o final de carreira.

Segundo Bergamini e Coda (1997), as pessoas envolvidas com os recursos humanos têm um papel importante a desempenhar. Trata-se de gerenciar o comportamento organizacional e avaliar se as pessoas percebem se as mudanças introduzidas contribuem tanto para a melhoria do ambiente, como para a colocação da empresa dentro de um desenvolvimento mais avançado.



## 2.9 O RH e as Questões Motivacionais nas Organizações

Segundo Marras (2000), a motivação é um processo endógeno. Cada indivíduo desenvolve forças motivacionais, em momentos diferentes, afetando o seu trabalho e sua própria vida. Para que os recursos humanos possam desenvolver atividades no campo motivacional, são necessárias três ações básicas:

- Estímulo junto aos funcionários para que possam atingir seus objetivos pessoais e profissionais.
- Evitar desmotivar os funcionários com o ambiente, as condições e políticas não adequadas.
- Dar condições financeiras, físicas e psíquicas para que o nível médio de qualidade de vida esteja bem próximo ao desejado.

Algumas questões principais no âmbito organizacional devem ser feitas para que os objetivos sejam atingidos, quando se trata da questão motivacional. São elas:

- Credibilidade: ela deve existir para todos os membros da organização, dando credibilidade a uma plataforma motivacional.
- Sintonia: deve haver sintonia com as necessidades sentidas pelos níveis da organização.
- Respeito: segundo Ouchi, apud Marras (2000), a produtividade, a confiança e a sutileza estão ligadas entre si, propiciando maior produtividade por meio de sua coordenação efetiva.

Tradicionalmente a gestão de recursos humanos trata a motivação com programas envolvendo estímulos externos, tendo respostas apenas a curto prazo.

Para Marras (2000), na utilização dos conceitos de Maslow e de Hazberg, constata-se que as empresas, em suas políticas tradicionais,

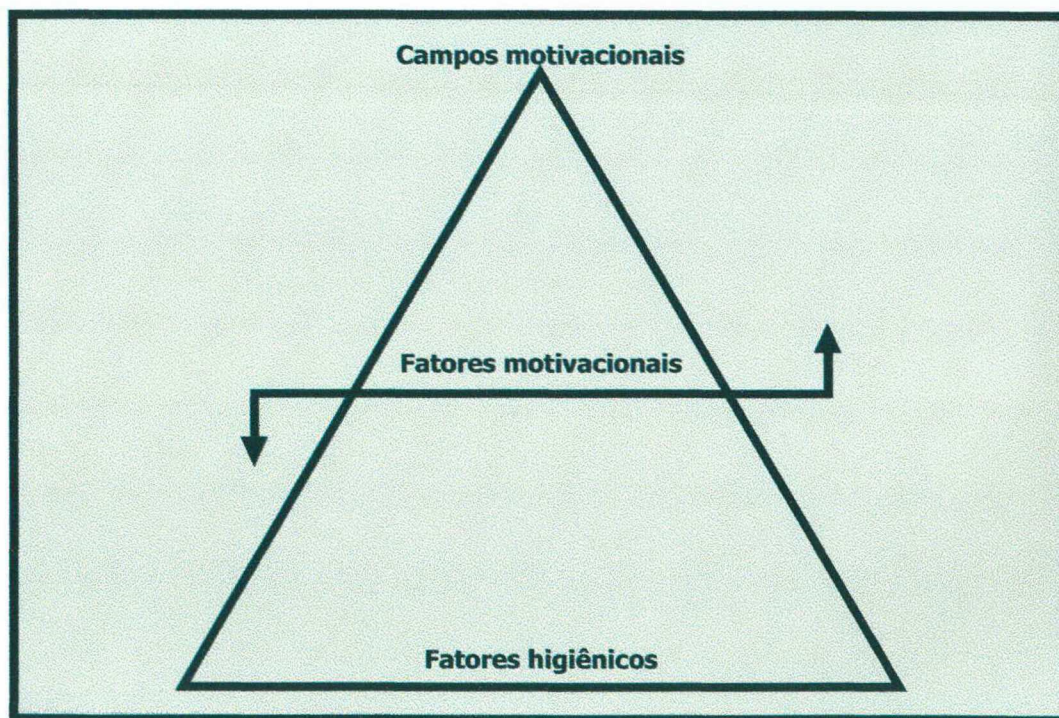
tratam apenas dos "fatores higiênicos", pois seus programas atendem as necessidades primárias dos indivíduos (assistência médica, seguro de vida, salários de mercado, dentre outras). Chegam apenas ao meio da pirâmide motivacional, sendo uma gestão incompleta e ineficaz.

Essas organizações conseguem apenas satisfazer as necessidades básicas de seus funcionários, e não motivá-los.

A gestão estratégica dos recursos humanos está voltada do meio da pirâmide ao topo, onde se encontram as necessidades de "ordem superior", o que dá oportunidades para a satisfação.

Na figura 8 é representada a gestão estratégica dos recursos humanos, que tem como foco central abordar as ações e estímulos nas áreas que correspondem ao relacionamento, reconhecimento e realização.

**Figura 8 – Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**



Fonte: Marras (2000).

Essa abordagem trabalha os fatores motivacionais (Herzberg) que vão agir a médio e longo prazos, fazendo com que o ciclo motivacional se mantenha ativado por períodos prolongados.



Davis, apud Marras (2000), afirma que as pessoas desenvolvem suas “forças motivacionais” de acordo com o ambiente cultural em que estão inseridas. Isso afeta a maneira de como elas vêem o trabalho e suas próprias vidas.

McClelland, apud Marras (2000), com base em pesquisas realizadas na Universidade de Harvard, afirma que as forças motivacionais refletem os elementos com os quais as pessoas cresceram, que é a família, escola, religião, entre outros, e estão divididos em três campos:

- **Motivação para a realização:** é a força interior que leva as pessoas a vencerem desafios e obstáculos na busca de atingir as metas que se propõem alcançar. As pessoas desejam avaliações detalhadas sobre o resultado do seu trabalho.
- **Motivação para a afiliação:** quando um indivíduo tem necessidade de relacionar-se e desenvolver-se socialmente no ambiente de trabalho. Os resultados são importantes quando há elogios por parte dos supervisores, e reconhecimento público.
- **Motivação para o poder:** implementação de mudanças e necessidade de influenciar pessoas.

São duas as situações que tendem a motivar o indivíduo para o poder:

- a) Quando a busca de poder pessoal coloca a pessoa acima dos interesses da organização, tornando-se um líder malsucedido.
- b) Buscando o poder institucional, em que o indivíduo busca realizações para a empresa.

Segundo McClelland, apud Marras (2000), as formas de estimular o processo motivacional dos empregados, agregando valor ao seu trabalho, são:

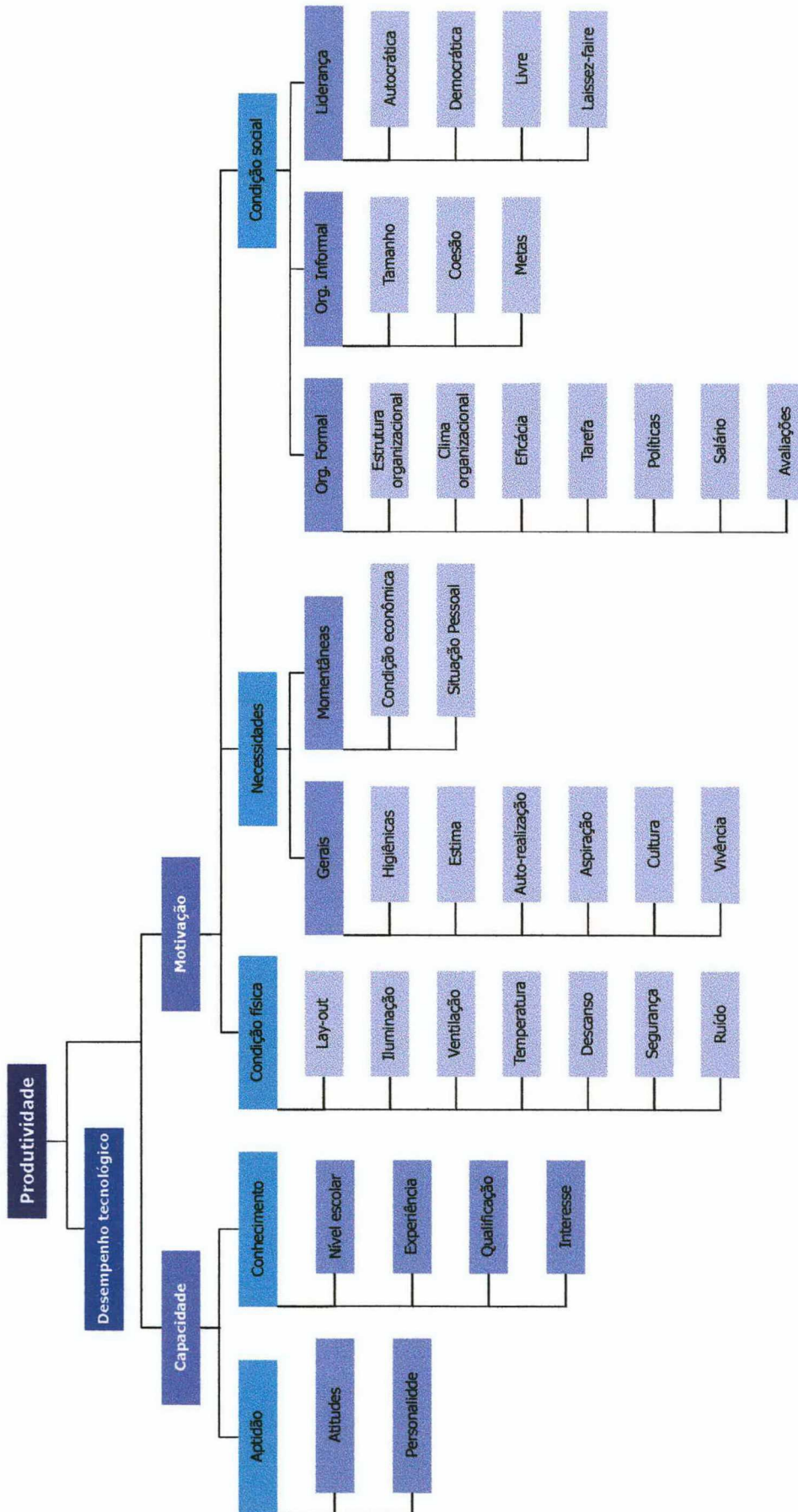
- **Delegação de tarefas,** para que os funcionários possam atingir seus objetivos pessoais.

- Apoio ao funcionário para que ele possa identificar as recompensas intrínsecas (senso de realização ou de aumento de auto-estima), que poderão acontecer por meio do envolvimento e comprometimento com o seu trabalho e a realização deste.
- Reforço dos resultados positivos com recompensas exógenas (dinheiro, elogios ou promoções) por parte da organização.
  - Segundo Quick, apud Marras (2000), alguns caminhos levam ao estímulo e às recompensas das necessidades endógenas, das quais citam-se:
- Portas abertas: o acesso deverá ser irrestrito ao seu líder, quando o funcionário precisar discutir assuntos pessoais ou profissionais.
- Relacionamentos informais: as pessoas necessitam conversar sobre os assuntos que lhes afligem. É nos momentos informais que elas buscam soluções para os problemas familiares.
- Feedback: o funcionário é convidado a opinar sobre determinados assuntos. Ele aguarda ser reconhecido por suas idéias e deseja participar do processo. Mesmo que suas idéias não sejam colocadas em prática, é necessário que ele seja comunicado.
- Aconselhamento de carreira: o supervisor aconselhará sobre a carreira de sua equipe. O funcionário deve se sentir apoiado ao saber que ao seu lado existe alguém que apóia suas falhas e acertos.
- Informações internas: dentro da empresa, o supervisor deverá informar ao funcionário sobre suas necessidades intrínsecas que nem sempre lhe são explicadas.
- Segundo Marras (2000) o conjunto de mudanças a serem introduzidas na estrutura operacional dará condições para surgirem as forças motivacionais necessárias aos objetivos. A plataforma motivacional torna-se um elemento chave para a obtenção dos níveis de produtividade e qualidade desejados.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos com 5.000 empresas demonstrou que a produtividade, em sua totalidade, consegue ser atingida por dois fatores: desenvolvimento tecnológico, que corresponde a 20%, e o desempenho do trabalhador, correspondendo aos 80% restantes. A capacidade do trabalhador corresponde a 30% de seu desempenho.



Na Figura 9 – O Impacto da Motivação na Produtividade



Para Wagner III e Hollenbeck (1999), nos anos 90 as empresas perceberam que os investimentos tecnológicos só ganhavam produtividade se estivessem ligados à forma de administrar o comportamento organizacional.

Há muitas teorias sobre motivação para o trabalho, sendo esta uma meta básica dos gerentes.

O conceito “sistema de trabalho de alto desempenho” é muitas vezes usado para descrever a fusão entre as teorias de motivação e as novas tecnologias.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999), algumas perguntas poderão nortear o diagnóstico de uma situação motivacional que poderá estar causando problemas na organização, e que precise ser investigada. São elas:

1. Quais as necessidades mais importantes da pessoa que se tenta motivar?
2. Que contingências essa pessoa aprendeu no curso de sua história de reforço?
3. Como posso fazer com que os resultados com valência positiva para essa pessoa sejam condicionados ao desempenho de alto nível?
4. Que resultados com valência negativa para essa pessoa podem ser eliminados, sob a condição de um alto nível de desempenho?
5. A pessoa que se está tentando motivar acredita que pode desempenhar bem o seu cargo? Se não, o que pode ser feito para aumentar suas percepções de auto-eficácia?
6. A pessoa que se tenta motivar tem de fato aptidão para realizar as tarefas que ela está tentando executar?
7. A pessoa que se tenta motivar tem em mente metas de desempenho específicos e complexos?
8. A pessoa que se tenta motivar está comprometida com as metas?
9. A pessoa que estou tentando motivar conhece as melhores estratégias para realizar essas metas?



10. Se a pessoa que se tenta motivar tivesse realmente mais motivação do que a que tem no momento, qual dos três circuitos de *feedback* no modelo de diagnóstico poderia explicar a perda de motivação?

Fonte: Wagner III, John A. (1999, p.115).

## 2.10 Modelo de um Programa de Capital Humano

Segundo Friedman, Hatche e Walker (2000), as empresas precisam trabalhar a "adequação humana" e o "custo humano". É proposto um programa que deverá ser desenvolvido por integrantes da empresa, podendo ser apoiado por consultores.

São doze passos para o desenvolvimento do projeto, conforme o quadro 3 a seguir:

### Quadro 3 – Doze passos para o desenvolvimento do projeto

- 1º Passo: A direção seleciona o comitê executivo.
- 2º Passo: O comitê executivo auxilia as necessidades e a prontidão da empresa.
- 3º Passo: O comitê executivo determina os objetivos.
- 4º Passo: O comitê executivo seleciona o público alvo dos programas.
- 5º Passo: O comitê executivo seleciona a equipe dos projetos.
- 6º Passo: A equipe de projetos confirma o escopo.
- 7º Passo: A equipe de projetos avalia a situação atual.
- 8º Passo: A equipe de projetos visualiza a situação futura.
- 9º Passo: A equipe de projetos desenvolve o novo programa.
  - Determinação das medidas de desempenho
  - Definição dos termos
  - Definição da duração
  - Estrutura do programa
- 10º Passo: A equipe de projetos prepara o relatório.
- 11º Passo: A equipe de projetos apresenta o relatório.
- 12º Passo: O comitê executivo altera/ aprova o relatório da equipe de projetos.

Fonte: Friedman (2000, p. 82).



### 1º Passo - Formação de um comitê executivo

É formado por uma equipe de executivos seniores, que deverá ser auto-selecionada, sendo o comitê diretor a chave para o início do programa.

2º Passo - Avaliação das necessidades e a prontidão da empresa pelo comitê executivo

Toda mudança tem um custo. Portanto, torna-se necessário verificar a real necessidade.

### 3º Passo - Determinação de objetivos pelo comitê executivo

As metas para o plano de recrutamento, retenção, aposentadoria incluem:

- Aumento da diversidade (equilibrar a relação entre idade, credo, raça);
- Aumento na participação de mercado (contração de representantes de uma determinada região);
- Redução do *turnover* dos empregados;
  - Os objetivos para remuneração e desempenho podem ser:
- Aumento de receita (remuneração / promoções);
- Aumento de lucros (atrelado à remuneração e ao aumento de lucros);
- Redução de absenteísmo;
- Incentivo ao trabalho em equipe.
- Incentivo ao desempenho individual
  - As metas para programas de treinamento e desenvolvimento podem ser:
- Aumento da produtividade (aumento da motivação e aprimoramento das habilidades);
- Aumento da base de conhecimento da empresa;
- Aumento da consciência dos empregados em relação às metas

corporativas;

- Incremento do valor da propriedade intelectual;
- Garantia de sucessão nos principais papéis.
  - Para mudanças na organização podem ser necessários:
- Redução do número de posições administrativas;
- Aumento e eficácia organizacional/financeira por meio da eliminação de desperdício;
- Aumento do investimento do capital.

Os gestores poderiam se empenhar em fortalecer a administração de pessoal, estabelecer melhores relações com os empregados, melhorar a comunicação e redesenhar os sistemas de informações.

#### **4º Passo - Seleção do público alvo do plano pelo comitê executivo**

A pergunta é: quem participará do novo programa?

Tudo depende do objetivo, se é envolver a equipe ou toda a organização.

No plano de recrutamento, retenção e aposentadoria, quem deve participar, além daqueles envolvidos diretamente ou indiretamente?

#### **5º Passo - A seleção da equipe de projetos pelo comitê**

Além das pessoas que compõem a equipe do projeto, deverão ser incluídos especialistas técnicos das áreas a serem trabalhadas.

Duas qualidades deverão ser encontradas nesses técnicos. A primeira é a capacidade de trabalhar em equipe. Em segundo lugar, o compromisso de participar de todas as reuniões de equipe.

**6º Passo - Planejamento da comunicação, por meio da equipe de projetos.**

Na primeira reunião, define-se como serão formuladas as estratégias de comunicação.

#### **7º Passo - Avaliação da situação atual pela equipe**

Na segunda reunião, são avaliadas pelos membros da equipe a prontidão corporativa para a mudança e a funcionalidade atual dos programas que estão sendo implantados.

**8º Passo - A visualização da situação futura pela equipe de projetos**

É ampliada a visão, de acordo com as idéias geradas pelas avaliações. Serão estudadas as medidas de desempenho geradas e seus resultados. Discute-se como se preparar para mudanças.

**9º Passo - Desenvolvimento de novo programa de projetos**

Neste passo o programa será criado. Algumas dimensões devem ser consideradas:

- Determinação de medidas de desempenho a serem utilizadas no plano.
- A definição dos termos chaves a serem utilizados no plano.
- A duração do plano
- A estrutura do plano

**10º Passo - Preparação do relatório e a análise do curso feita pela equipe de projetos**

Será realizada uma reunião, tendo como meta projetar um programa que tenha sentido comercial e que seja adequado às estratégias da empresa.

**11º Passo - Apresentação do relatório ao comitê executivo pela equipe de projeto**

A apresentação dos resultados é feita ao comitê executivo. É explicado o sentido comercial do projeto, demonstrando que apóia os objetivos dos negócios da empresa, e busca aperfeiçoar o desempenho individual, resultando em investimentos positivos.

**12º Passo - O comitê executivo altera/ aprova/ comunica o relatório da equipe de projetos**

O novo plano tem aprovação e é comunicado aos empregados, investidores e outras partes interessadas.

## Implementação

Agora o programa está preparado para sua implementação. É necessário designar responsabilidades e estabelecer cronogramas.

São propostas várias ferramentas de implementação que poderão ser adaptadas pela empresa.

### Ferramenta 1 - Pessoa de referência

O programa poderá ser beneficiado com a presença de uma pessoa conhecedora do programa e responsável por sua implementação. Geralmente é alguém aconselhado por um membro da equipe de projeto.

### Ferramenta 2 - Programa piloto

Poderá ser lançado o programa por inteiro, ou apenas a um determinado grupo de pessoas. Por fim, o programa poderá iniciar parcialmente, sendo outras partes implantadas mais tarde.

### Ferramenta 3 - Treinamento

Gerentes e administradores poderão precisar de treinamento para esclarecer como funciona o novo programa. Pode-se utilizar a própria infraestrutura de treinamento já existente na empresa, ou solicitar ajuda externa.

### Ferramenta 4 - Vínculos de política e processo

Os gestores do novo programa devem identificar os processo chave da empresa. Deverão utilizá-los com uma lista de verificação para o planejamento de implementação.

### Ferramenta 5 - Feedback

Os empregados deverão ser encorajados a canalizar seu feedback para o novo programa, trazendo idéias que originarão ações.

### Ferramenta 6 - Documentação

Deverá ser mantido um registro escrito do programa pelos gestores. Uma documentação contínua sobre a programação deve ser guardada.

### Ferramenta "infinita": Comunicação

A comunicação deverá ser feita por canais regulares, como: a síntese



do programa, visitas executivas, informações para as gerências, apresentações para a gerência, reuniões um a um, publicações, reuniões de funcionários e grupos de trabalho.

Geralmente as falhas dos programas surgem durante a fase de implementação. As empresas devem buscar os seus novos caminhos para chegar à implementação.

### **3. CARACTERÍSTICAS DO SETOR PÚBLICO**

As mudanças ocorrem em uma velocidade bastante significativa. A administração pública tem necessidade de repensar suas normas e procedimentos administrativos de pessoal, e reformulá-los para acompanhar as exigências atuais, pois sua gestão vem trazendo prejuízos principalmente no que se refere à qualidade dos serviços públicos.

#### **3.1 O Servidor Público**

A exigência constitucional faz com que a criação ou modificação de um cargo público seja obrigatoriamente de forma legal. O aparelho burocrático da administração pública é algo estático, que exige mudanças.

Segundo Bergue (2000) o servidor passa por muitas orientações burocráticas, em que a ênfase está nas disposições legais, independentemente dos retornos por elas propostos.

Na estrutura do serviço público encontram-se desvios de função, “arranjos”, dentre outros. O funcionário mal alocado nas suas funções tende a contribuir de forma deficitária, transformando-se em um fardo para a organização. Este elemento humano, desprovido de compromisso com os interesses da instituição, se transformará num elemento a mais, a colaborar

com a **desmotivação**.

Essa constatação é reafirmada pelos gestores dos órgãos públicos. No entanto, não se levanta a questão de que o que existe é o capital humano mal gerido. Faz-se necessário repensar a administração do setor público, no que se refere aos seus recursos humanos, de forma a alocá-los adequadamente onde possam ter maior harmonia com os seus objetivos.

Weber, apud Bergue (2000), faz uma análise sobre o fenômeno burocrático que é visto sob três aspectos: o **político**, que é uma manifestação do sistema dominante; o **sociológico**, por ser uma organização social; e o **administrativo**, por ser um aparelho que sustenta e contrata com racionalidade os processos administrativos. Para Weber, as organizações eficientes têm na burocracia vantagens de previsão, uniformização de rotinas, procedimentos, continuidades, dentre outras.

### 3.1.1 Caracterização do Setor Público

Segundo Meirelles (1998), os princípios de administração pública, que são obedecidos pelos municípios são: legalidade, moralidade, finalidade e publicidade. São regidos pela lei orgânica e por outras complementares dessa lei, além das leis ordinárias. A conceituação do município é feita sob três aspectos: sociológico, político e jurídico.

No sociológico, o município brasileiro é um agrupamento de pessoas, num mesmo local, com interesses comuns, que procuram satisfazer suas necessidades individuais com ênfase está nas contribuições coletivas.

No aspecto coletivo, o município tem atribuições próprias na ordem federal. Sob a ordem legal, “o município é considerado pessoa jurídica do Direito Público interno” (código civil, art. 14, III). Como tal, tem “capacidade civil plena para exercer direitos e contrair obrigações em seu próprio nome, respondendo por todos os atos de seus agentes (CF, art. 37,6º)”.

Segundo Bergue (2000), vários mitos precisam ser quebrados, pois o século XXI tem grandes desafios, abrangendo todas as esferas sociais, desde a ciência, economia, política, até o campo social. O mundo moderno enfatiza as questões dos recursos humanos, para todas as instituições que busquem sua adequação aos objetivos institucionais e às necessidades da população.

A forma com que são tratados os recursos humanos pelas gerências torna-se um reflexo na qualidade e produtividade dos serviços que serão oferecidos. Dispor de recursos humanos como o “êxito da estrutura organizacional” significa modernização e pensamento estratégico, embora no Brasil ainda não haja essa valorização.

Bergue (2000) afirma que a reestruturação do serviço público tornará a gestão das organizações públicas mais flexível e empreendedora, sendo necessárias, para tal mudanças nas estruturas que ainda mantém:

- Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- Excesso de formalismo;
- Resistência às mudanças;
- Despersonalização dos relacionamentos;
- Categorização como base do processo decisório;
- Super-conformidade a rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Conflito com o público – cliente.

### **3.2 Servidor Público - Perfil, Habilidades, Conhecimentos, Necessidades e Valores**

“Servidores Públicos” é o nome aprovado na nova constituição para aqueles que trabalham no serviço público, apresentam, para Heleonora



França (1993), que realizou uma entrevista em 50 (cinquenta) funcionários de nível médio, em diferentes municípios no período de 1988 e 1989 no estado do Rio de Janeiro, um perfil que obedece a seguinte ordem:

## 1. IDENTIFICAÇÃO

**Dados pessoais:** (Sexo, idade, estado civil), mais da metade é do sexo masculino, na faixa etária de 30 a 50 anos. São divididos entre casados, solteiros, viúvos, dentre outros. Residem em bairros periféricos, a maioria em casa própria. Dizem ser na maioria católicos, embora não freqüentam a igreja. Têm como lazer permanecer em suas residências com seus familiares e têm pouco interesse por política.

**Origem de classe:** A maioria dos servidores ou familiares foram “boys”, trabalharam como auxiliares de escritório, professores primários, ou pequenos comerciantes.

**Condições de vida:** Os rendimentos em nível médio são bem próximos aos considerados baixos no país, permitindo a eles uma vida modesta, sem grandes aspirações. Uma das saídas encontradas para complementar a renda familiar são os famosos “bicos”, muitas vezes realizados no horário de trabalho, ou venda de vários tipos de mercadoria no local de trabalho, desde lingerie até docinhos caseiros.

## 2. DADOS FUNCIONAIS

**Cargo e função:** Em média, 80% dos servidores públicos pertencem à categoria funcional “nível médio”, em que somente o ensino médio é exigido para exercer diferentes cargos, denominados de “trabalho burocrático”. O próprio servidor aceita que tem uma baixa qualificação no exercício de suas funções.

**Local de trabalho:** A convivência com os colegas e a realização das tarefas de prestação de serviços são tidos como os maiores motivos de satisfação com o trabalho. É neste contexto que é rompida a rigidez do horário já experimentado anteriormente nas empresas privadas que

trabalharam. As salas onde a maioria dessas pessoas trabalha são compostas por materiais permanentes (mesas, armários velhos e muitas vezes vazios), pouca iluminação e ventilação. Muitos materiais para arquivar são amarrados em lotes, e vários papéis ficam sobre as mesas. Os telefones estão sempre fora do gancho, esperando alguém para atendê-lo. Esses locais de trabalho estão bem distante dos ambientes de fábricas, e suas características são de uma burocracia ultrapassada, em que as rotinas de trabalho estão estagnadas, e essas pessoas ficam sem expectativas de um futuro melhor.

**Rotinas:** Os que trabalham com o público têm uma rotina mais dinâmica, enquanto os outros desenvolvem tarefas repetitivas e cansativas. No entanto, há pouco espaço para criar ou improvisar novas tarefas, pois existem sempre novos procedimentos que devem ser respeitados. São produtos, memorandos, arquivos de documentos, controle de patrimônio, relação de consultas, fazer carteirinhas, revisar declarações, calcular e pagar aposentados e acidentados, tomar providências quanto aos serviços de manutenção, transporte e compra de materiais, controle de frequências, folha de pagamento. Poucos são os servidores que buscam um segundo trabalho que lhes traga uma satisfação pessoal e financeira, já que o que realizam na maioria das vezes torna-se fonte de insatisfação.

Salários baixos, ausência de perspectiva de melhoria, falta de reconhecimento social e de melhores condições de vida, tudo isso faz do servidor público semelhante a outros trabalhadores. Esta realidade torna-se presente na maior parte das organizações públicas.

### 3.2.1 Servidor Público – Cargo e Regime Jurídico de Trabalho

Segundo Almeida (1999), o servidor público é selecionado e recrutado para ocupar cargo público, ou seja, aqueles criados por lei. O estatuto dos servidores é efetuado segundo as conveniências locais. As normas que

afetam esses servidores vão desde os concursos públicos de prova até os de títulos para professores efetivos, que só podem atingir a estabilidade após completarem três anos de serviço. Também são submetidos à aprovação de um “estágio probatório”, período em que são avaliadas a assiduidade e a capacidade técnica do funcionário. Mesmo em estágio probatório, esses funcionários só poderão ser “desligados” das instituições por meio de um “processo administrativo disciplinar”, trazendo com isso segurança ao servidor. No entanto, são também designados para cargos servidores em regime denominados de “especial” ou “temporário”. Muitas vezes eles não têm qualquer qualificação profissional., uma vez que há a rigidez constitucional imposta pela constituição para a realização de concursos. A justificativa para isso é a dificuldade de ter em quadro profissionais especialistas para ocupar determinados cargos.

Os regimes de trabalho são considerados “estáveis” ou “temporários”. Há ainda um terceiro grupo, denominado de “cargos comissionados”, que de um modo geral ocupam cargos superiores de chefia. Este último é ocupado por pessoas estranhas ao serviço público, que nem sempre possuem qualificação para assumir os cargos públicos estabelecidos. Isso gera conflitos e insatisfação por parte dos servidores estáveis, que, conforme a constituição, deveriam ter preferência pelos referidos cargos. Por diversas vezes são tratados de forma discriminatória por esses chefes.

Dentre os fatores que geram insatisfação, está a questão salarial, que nem sempre é respeitada, tanto quanto na sua valorização, qualificação e tempo de serviço. Segundo Almeida (1999), nas referências da constituição federal de 1988, o servidor público passou a ter direito de “estabilidade”, “regime jurídico único de trabalho, além de outras garantias contidas na constituição”. As dificuldades financeiras enfrentadas pela união, estados e municípios fizeram com que o atual governo federal promovesse reformas na constituição de 1988, nas pontas que foram consideradas “ganhos sociais”. Os servidores públicos foram responsabilizados pelo desequilíbrio das contas públicas. Dessa forma, houveram mudanças na estabilidade e regime jurídico desses servidores. Muitos municípios brasileiros adotaram vários regimes de trabalho, contratando servidores chamados “temporários”, e

também ocupantes de cargos comissionados.

Para Bergue (2000), os quadros de pessoal são flexíveis para corresponder às transformações decorrentes da reforma na administração que poderão ser implementadas pelo fator administrativo, dos quais podem ser citados:

**Cargo:** É composto pelas atividades que poderão ser desenvolvidas pelo servidor. É um conjunto de deveres e responsabilidades atribuído a cada cargo ou emprego, na organização pública, agregando vários aspectos intrínsecos e extrínsecos. Os aspectos extrínsecos são identificados como sua criação, número de vagas e remuneração. Os intrínsecos são os fatores inerentes ao cargo, suas atribuições e responsabilidades.

Os cargos são “desenhados” de forma a fazer com que a organização alcance seus objetivos. Eles podem ser cargos e empregos públicos, de acordo com a natureza do vínculo jurídico do seu ocupante. Os cargos e empregos públicos são distribuídos em “classe” e “carreiras” fortalecidos na doutrina jurídica, sendo somente em caráter excepcional a criação de cargos “isolados”.

**Carreira** é “o agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade, escalonado segundo a hierarquia do serviço, para acesso privado dos titulares dos cargos que a integram. O conjunto de carreiras e de cargos isolados constitui o quadro permanente de serviços dos diversos poderes e órgãos da administração pública”. (Meirelles, apud Bergue, 2000, pág. 30).

Segundo Bergue (2000), quando um servidor se desliga do serviço público, o pior reflexo não é para o bom andamento do serviço, mas sim o que representa sua desmotivação e acomodação na organização. A perda de perspectiva de crescimento traz impactos negativos na dinâmica organizacional.

A estrutura de pessoal envolve uma gestão que planeja, organiza recursos, dirige e controla. O plano de cargos e carreiras, ao contrário do que tem acontecido com os gestores da organização, não corresponde a uma estrutura estática e acabada. Exige que sejam realizadas constantes



adaptações e aperfeiçoamento.

**Classificação de cargos:** Devem proporcionar um desenho dos cargos, especificando sua avaliação e suas classes, sua adequação no plano de remuneração, e, por fim, seu sistema de carreira. Devido ao caráter burocrático da administração pública proposto por Herzberg, apud Bergue (2000), o fator de motivação encontra resistência. No entanto, na administração pública pode ser adaptada a noção de “ampliação e tarefas”, em determinados cargos, tornando-os mais desafiadores, contribuindo para que haja motivação no trabalho. Portanto, pode-se melhorar as alternativas para alocação de recursos humanos, podendo ser consideradas suas aptidões, preferências pessoais no momento de novas lotações.

A seguir descrevemos as características, perfis, habilidades, conhecimentos, necessidades e valores do contexto da instituição foco deste trabalho.

### **3.3 A Secretaria Municipal de Administração e sua Estrutura**

A Secretaria Municipal de Administração (SEMAD) é um órgão vinculado à prefeitura municipal de Manaus. É responsável pela formulação, coordenação e controle dos sistemas de pessoal, material, patrimônio e serviço social, modernização administrativa, documentação e arquivo, transporte oficial e desenvolvimento de recursos humanos.

#### **3.3.1 Estrutura Básica**

#### **SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO**

Sua estrutura dentro da organização está assim representada:

## **I. DIREÇÃO SUPERIOR**

- **Secretário Municipal**
- **Subsecretário Municipal**

## **II. DECISÃO COLEGIADA**

- **Junta Médico-Pericial do Município**
- **Comissão Permanente de Regime Disciplinar**
- **Comissão de Registro Cadastral**
- **Comissão Permanente de Acúmulo de Cargos**

## **III. ASSESSORAMENTO**

- **Chefia de Gabinete**
  - **Serviço de Apoio Administrativo**
- **Assessoria**

## **IV. ÓRGÃOS DE ATIVIDADE MEIO**

- **Departamento Administrativo-Financeiro**
  - **Serviços de Apoio Administrativo**
- **Divisão de Serviços Gerais**
  - **Seção de Material e Reprografia**
  - **Seção de Limpeza, Conservação e Manutenção**
  - **Seção de Controle de Veículos**
  - **Seção de Patrimônio**
- **Divisão orçamentária**
  - **Seção de Execução e Controle Orçamentário**
  - **Seção de Compras**

- Divisão de Contratos e Contas Públicas
- Divisão de Pessoal
  - Seção de Controle Funcional
  - Seção de Folha de Pagamento
  - Seção de Documentação e Assentamento Funcional
- Centro de Informática
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Administração de Sistemas
  - Núcleo de Administração de Rede

#### V. ÓRGÃOS DE ATIVIDADE FIM

- Consultoria de Modernização Administrativa
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Organização e Sistemas
- Auditoria de Folha de Pagamento
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Análise de Processo Administrativo
  - Núcleo de Pesquisa e Acompanhamento Cadastral
- Coordenadoria de Sistema de Pessoal
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Administração de Pessoal Ativo
    - Setor de Posse e Cadastro
    - Setor de Instrução de Processo
    - Setor de Obrigações e Encargos Sociais
  - Núcleo de Administração de Pessoal Inativo
    - Setor de Folha de Pagamento de Pessoal Inativo

- Setor de Documentação de Pessoal Inativo
- Setor de Documentação de Pessoal Falecido e Dispensado
- Banco de Dados
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Conferência
  - Núcleo de Digitação
- Coordenadoria de Sistema de Serviço Social
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Desenvolvimento das Ações Sociais
  - Núcleo de Assistência e Benefícios
    - Setor de Clínica Médica
  - Núcleo de Atendimento Psicológico
- Coordenadoria de Sistema de Material
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Cadastro de Fornecedores
  - Núcleo de Planejamento e Controle de Material
- Coordenadoria de Sistema de Patrimônio e Transporte
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Controle de Bens Patrimoniais
    - Setor de Registro de Bens Móveis e Imóveis
  - Núcleo de Veículos Oficiais
  - Setor de Fiscalização de Veículos Oficiais
- Coordenadoria de Sistema de Documentação e Comunicação Administrativa
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Protocolo



- Setor de Registros, Distribuição e Acompanhamento
- Núcleo de Documentação
  - Setor de Elaboração de Atos
  - Setor de Controle e Legislação de Pessoal
- Núcleo de Processamento Técnico e Diagramação
  - Setor de Publicação
- Arquivo Público Municipal
  - Serviço de Apoio Administrativo
  - Núcleo de Análise Documental
  - Núcleo de Processamento Técnico
  - Núcleo de Pesquisa e Informação

## VI. ÓRGÃOS VINCULADOS

- Escola de Serviço Público Municipal – ESPM
- Instituto Municipal de Previdência e Assistência Social - IMPAS

Figura 10 - Organograma da Prefeitura Municipal de Manaus (Lei nº 470, de 21.01.99)

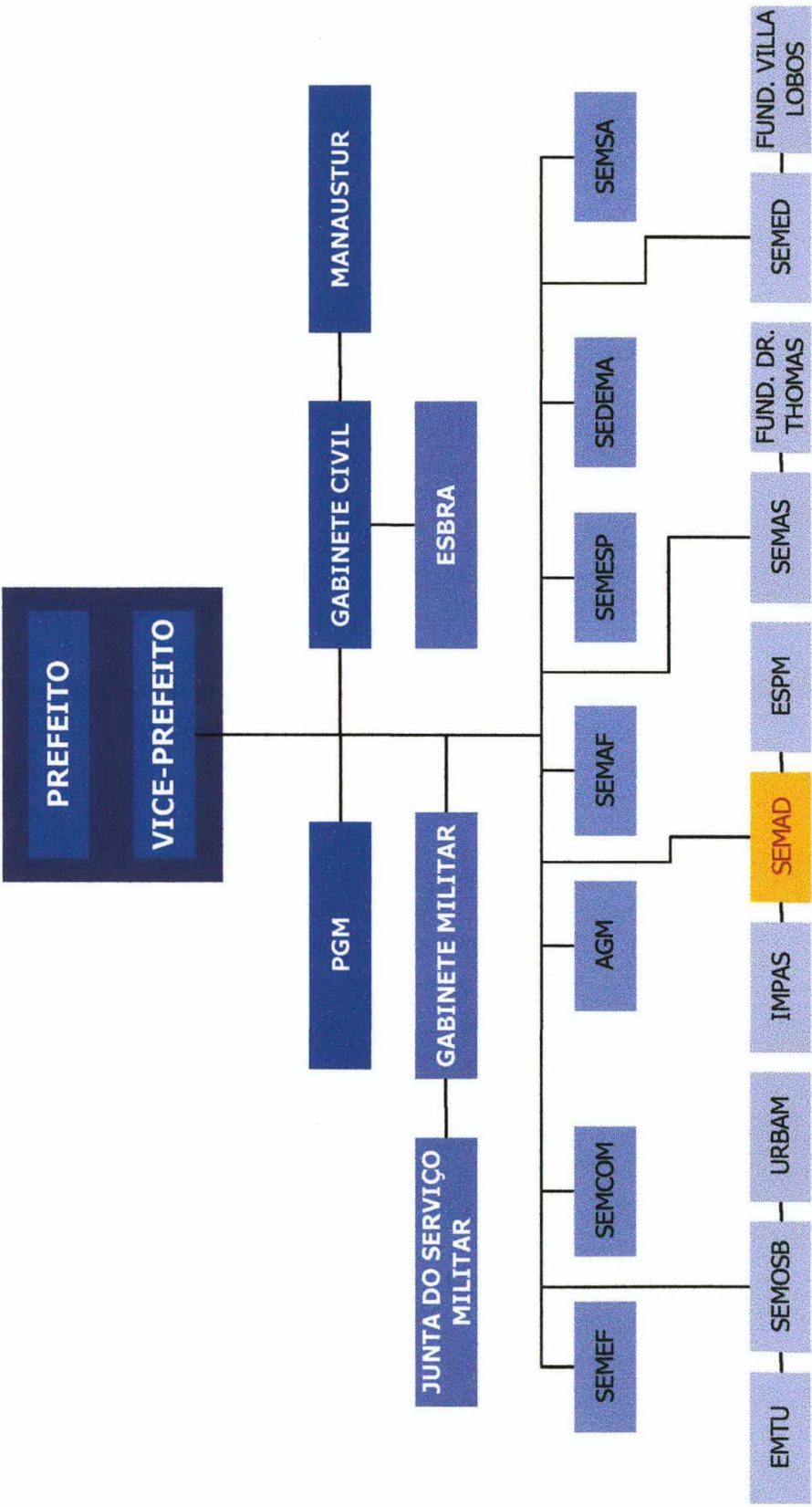
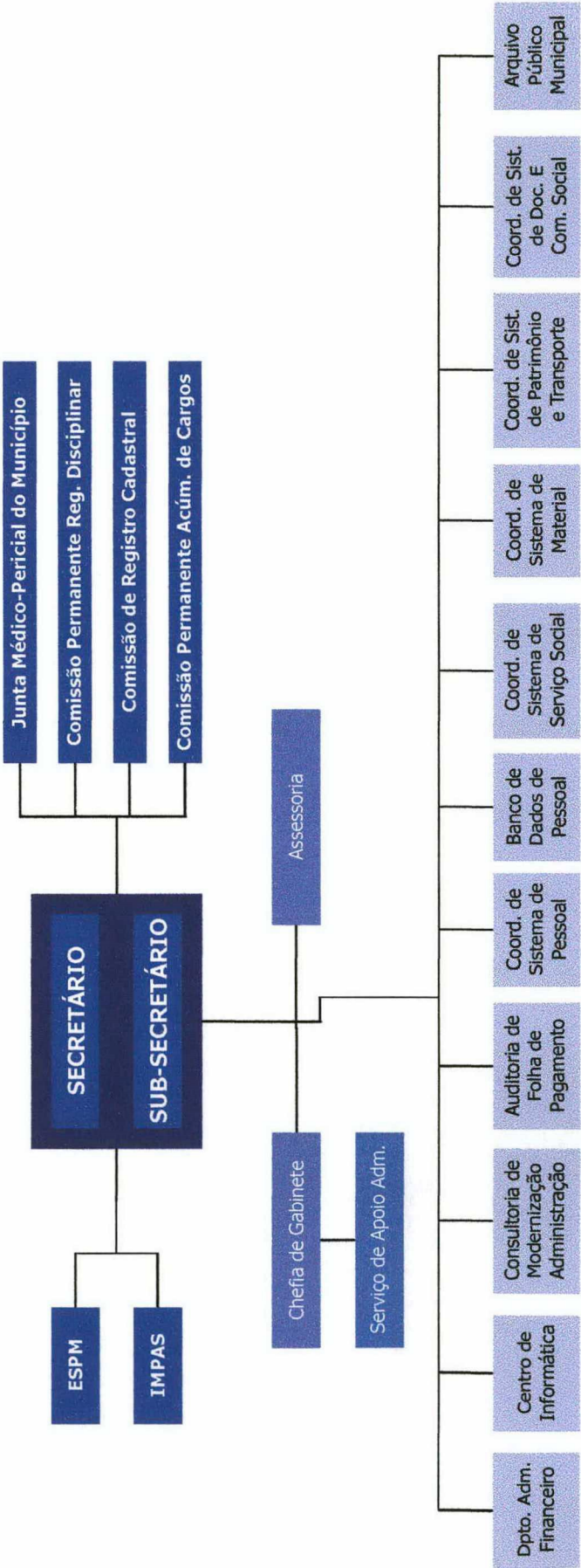


Figura 11 - Organograma da SEMAD



Quadro demonstrativo do número de funcionários da SEMAD, disposto no parágrafo 2º do artigo 150 da lei orgânica do município.

**Quadro 4 – Demonstrativo de Funcionários da SEMAD**

ÓRGÃO	ESTATUTÁRIO	CLT	SEM VÍNCULO	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS
SEMAD	283	01	252	536

Fonte: Banco de dados/SEMAD e Prodam – Diário Oficial do município de Manaus, 18.06.2001.



#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO DE CASO

Em sua maioria, as análises do comportamento organizacional têm consistido em compreender o indivíduo e suas implicações nas organizações de trabalho, levando em conta os seus interesses individuais, como motivação, responsabilidade, comprometimento, dentre outras. Esses trabalhos muitas vezes são desenvolvidos em órgãos do setor público ou empresas privadas.

Segundo Bastos (1996) as questões conceituais e metodológicas que cercam a pesquisa têm alguns pontos prioritários:

- Estudar múltiplos vínculos no trabalho, considerando outros aspectos que podem ser relevantes; que não são do trabalho em si.
- Incentivar estudos que tenham cunho exploratório e qualitativo, ampliando a compreensão do conceito de comprometimento entre as pessoas.
- Ampliar a compreensão sobre as bases do comprometimento; fazendo investigação, afiliação, identificando e internalizando.
- Desenvolver estudos que possam ter acesso à multideterminação.
- Explorar os impactos que comprometem no trabalho, ajudando a compreender os processos cognitivos que envolvem o desenvolvimento dos vínculos dos funcionários com o seu trabalho, sendo possível criar pontos para os avanços de estudos sobre as cognições sociais e no trabalho.

- No plano temático, a pesquisa deve ser vinculada a outras áreas de investigação: cultura organizacional, os impactos da nova tecnologia e, por fim, implementação de estratégias de gestão na organização.

Para Van Maanen (1986), a abordagem qualitativa não possui um significado preciso nas ciências sociais. Ela pode ser comparada a um guarda-chuva, cobrindo as técnicas interpretativas e buscando descrever, decodificar, traduzir, dando significados aos termos de certos fenômenos que ocorrem com naturalidade no mundo social.

Thiollent (1985) afirma que a abordagem qualitativa nas ciências sociais e humanas tem sido usada como alternativa na aplicação de métodos quantitativos de base positivista.

O presente estudo tem como finalidade tratar os dados e para isso são focalizadas definições, significados e descrições, colocando-os em um contexto. A descrição é feita com palavras e utilização numérica. O pesquisador coletou dados sobre o fenômeno estudado, organizou e comparou as idéias, hipóteses e definições categóricas, tendo uma maneira de testá-lo.

A diferença da abordagem qualitativa e outras abordagens está na crença de que o ambiente que as pessoas se encontram é de grande importância, sendo levado em consideração o que elas pensam e como elas agem. Deve ser clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto. Para Triviños (1992), o ambiente onde as pessoas realizam e desenvolvem suas ações, como seus modos fundamentais de vida, é essencial para que as pessoas tenham uma compreensão mais clara de suas atividades.

#### **4.1 Estudo de Caso**

Segundo Godoy (1995), o método de estudo de caso deverá ser aplicado quando se pretende analisar uma determinada organização.

Podendo se tornar uma estratégia dos pesquisadores que procuram responder questões tais como: “como” e “porquê” que certos fenômenos ocorrem, tendo pouca possibilidade nas situações estudadas. Seu foco de interesse são fenômenos atuais, que só poderiam ser analisados dentro de um contexto real.

O pesquisador deve adotar uma postura aberta e receptiva, pois no decorrer do trabalho podem surgir novas dimensões possíveis de serem consideradas, quando é adotado um enfoque exploratório descritivo.

As técnicas adotadas, dentro do método de estudo de caso, são a observação e a entrevista. A observação é de fundamental importância. Pode ser do tipo participativa (quando o pesquisador interage de forma direta com os membros do grupo de estudo). Pode também ser não-participativa (quando o pesquisador fica na posição de um espectador atento). E pode ser do tipo intermediário. Seja qual for o caso, a empatia e a confiança entre o observador e observado é de grande importância.

O método de estudo de caso tem sido usado nas ciências sociais, nas disciplinas como a psicologia, e nas que trazem uma orientação prática para a Administração. Apesar das limitações apontadas, pode ser usado para a elaboração de teses e dissertações. Este método tem vantagens e desvantagens, que precisam ser analisadas de acordo com o tipo de problemas e questões que serão respondidas.

## **4.2 Questões da Pesquisa**

Para Triviños (1992), os estudos devem incluir perguntas na pesquisa, que norteiam o que o pesquisador precisa esclarecer.

Este trabalho centralizou-se nas questões motivacionais e seus processos que envolvem as organizações públicas municipais. Procurou-se desenvolver um modelo de capacitação motivacional, dividido por etapas de implantação.



As questões básicas estão assim divididas:

1. Quais os indicadores de desmotivadores?
2. Quais os indicadores dos motivadores?
3. Como poderão ser desenvolvidos os processos de mudanças por meio da implantação de um modelo de capacitação de recursos humanos?
4. Quais as mudanças estratégicas internas e externas que poderão ser implementadas?

#### **4.3 Delimitação da Pesquisa**

Para Gil (1991), traçar os limites de qualquer objeto social é difícil, como também a determinação da qualidade das informações que serão necessárias sobre o objeto que foi delimitado. Este estudo exigiu do pesquisador intuição para perceber quais os dados seriam suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo.

Esta pesquisa limita-se a uma organização pública municipal, a Prefeitura Municipal de Manaus. O órgão escolhido foi a Secretaria Municipal de Administração – SEMAD.

#### **4.4 População e Amostra**

Para Lincoln e Guba, apud Alves (1991), o processo de seleção dos participantes deve ter as seguintes etapas: identificação inicial dos participantes, ordenação da amostra, focalização contínua da amostra e encerramento da coleta.

O universo estudado foi compreendido pela Secretaria Municipal de



Administração, da Prefeitura Municipal de Manaus. A amostra constituiu-se de 8,73% do total de funcionários de 536, da referida secretaria, nos vários níveis que compõem a organização, correspondendo a uma amostragem qualitativa, em que os sujeitos sociais são detentores dos atributos, que o investigador pretendeu conhecer.

A investigação foi desenvolvida por meio da aplicação de pesquisa em um universo que compõe a organização. Foram entrevistadas pessoas que ocupam diferentes cargos hierárquicos nos mais variados níveis da organização, dando maior consistência e subsídio ao estudo.

#### **4.5 Coleta e Análise de Dados**

A coleta e análise de dados foram desenvolvidas por meio de uma interação dinâmica. Houve retroalimentação e reformulação constantes. A coleta de dados passou a ser análise de dados, e em seguida transformou-se em veículo de busca de informações (Triviños, 1992).

##### **4.5.1 Tipos de Dados Utilizados**

Para o norteamiento de alguns passos a serem desenvolvidos, foi realizada uma revisão de materiais informativos disponíveis para orientação do estudo.

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes sistemáticas, descritas da seguinte forma:

- Dados primários, obtidos em estudo de campo, por meio de entrevistas estruturadas. O entrevistado tinha possibilidade de marcar as respostas, de acordo com as que mais se aproximassem da sua realidade;

- Dados secundários, obtidos em revistas especializadas do setor, periódicos, livros, dissertações, relatórios e projetos da própria organização.

#### 4.5.2 Coleta de Dados

Neste estudo, a pesquisa foi aplicada junto aos funcionários no local de trabalho, pelo pesquisador, a coleta processou-se em um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados. Iniciou-se a fase exploratória, tendo uma revisão prévia da literatura, permitindo definir o problema da pesquisa.

Após a definição do problema, a próxima fase foi a revisão bibliográfica detalhada onde foram definidos os aspectos a serem considerados no estudo da proposta de um modelo na Organização Pública. Juntamente, definiu-se a metodologia a ser utilizada para a coleta dos dados.

Após a revisão da literatura e da definição da metodologia, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, sendo feita a análise dos dados secundários. Foram obtidas cópias de documentos que serviram de apoio. As principais fontes de informações dos estudos de caso foram as entrevistas.

Estas permitiram ao pesquisador conhecer a opinião dos informantes que trabalham na organização e que estão inseridos no processo de gestão burocrática, dando oportunidade de se construir um quadro geral e consistente.

À medida que os dados foram coletados, o pesquisador procurou identificação com o tema. Construiu interpretações, gerou novas questões ou aperfeiçoou as anteriores. Isso levou também à busca de novos dados mais específicos que serviram como complemento para a análise final.

## 5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A metodologia empregada nesta pesquisa foi a de levantamento de campo-descritiva. O instrumento utilizado foi um questionário, uma escala de pontos, em que o servidor da Secretaria Municipal de Administração deveria marcar com um “x” cada fator, conforme exemplo abaixo:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. Falsa
2. Ligeiramente verdadeira
3. Mediamente verdadeira
4. Predominantemente verdadeira
5. Totalmente verdadeira

Assim, os dados pesquisados, na opinião dos entrevistados, tornam-se de forma mais próximos da realidade. Os fatores analisados foram os seguintes:

## **5.1 Perguntas sobre Dados Pessoais (Perfil) dos Servidores**

1. Faixa etária (idade em anos).
2. Sexo.
3. Estado civil.
4. Escolaridade.
5. Nível de cargo que ocupa.
6. Regime de trabalho.
7. Tempo de serviço.
8. Renda atual.

### **5.1.1 Fatores Referentes às Condições Gerais do Ambiente de Trabalho**

Avaliou-se a opinião dos(as) servidores(as) sobre as condições contratuais e de ambiente de trabalho.

1. Salários.
2. Condições ambientais no trabalho (conforto, salubridade, ruídos, iluminação, clima, ventilação).
3. Políticas e normas da organização (benefícios sociais, tais como assistência médica, odontológica, hospitalar, sistema de promoção etc.).
4. Relações com a chefia:
  - Satisfação em relação ao seu chefe.
  - Explicação por parte das chefias das divisões importantes.
  - A comunicação entre chefias e funcionários.
  - Reuniões produtivas.



- Atividades positivas e otimistas.

### 5.1.2 Condições Relativas ao Cargo

Foram avaliadas as opiniões do servidor, relativas ao trabalho em si, levando em consideração os seguintes fatores:

1. A organização é voltada para o cliente, do topo até camadas hierárquicas mais baixas.
2. Forte sentimento de identidade com a organização.
3. Cuidados quanto à forma como são utilizados os recursos da organização.
4. Encorajamento quanto a escolhas e tomada de decisões relacionadas ao trabalho.
5. Esforço concentrado para identificar e usar as habilidades dos servidores no local de trabalho.

### 5.1.3 Perguntas Sobre Motivação

As perguntas sobre motivação foram as seguintes:

1. Há poucas ou não há políticas e regras desnecessárias
2. Receptividade das chefias quanto as necessidades e preocupações.
3. Encorajamento a assumir responsabilidades de liderança.
4. Estímulo e reconhecimento dados aos servidores.
5. Desempenho individual e de equipe são compensados.
6. Encorajamento e recompensa da criatividade.

7. Os salários são considerados justos.
8. Idéias e sugestões são bem recebidas pela gerência.
9. Comprometimento com a melhoria contínua da organização.
10. Não há barreiras entre departamentos.
11. Existência de um excelente trabalho de equipe.
12. O aprendizado é tido como prioridade.
13. Encorajamento de aprendizagem uns com os outros.
14. Os servidores participam nas decisões de treinamento.
15. Se a organização possui avaliação de desempenho, esta é considerada um processo positivo de desenvolvimento.
16. Os índices de atraso, absenteísmo e rotatividade são baixos.
17. Há entusiasmo e felicidade por trabalharem na SEMAD.

#### 5.1.4 Perguntas Relacionadas às Questões Sociais

1. Preferências nos finais de semana ou dias de folga (ficar com a família, amigos, festas ou balneários).
2. A religiosidade faz ir à igreja (toda semana, não costuma ir a igreja).

Os fatores sobre motivação descritos nesta pesquisa envolvem sentimentos positivos ou negativos, de satisfação física e espiritual, material, de realização, de crescimento e reconhecimento profissional, que são manifestados por meio do exercício dos cargos, da execução de tarefas e outras atividades, que trazem sensação de maior ou menor responsabilidades, complexidade e desafios para o trabalho.

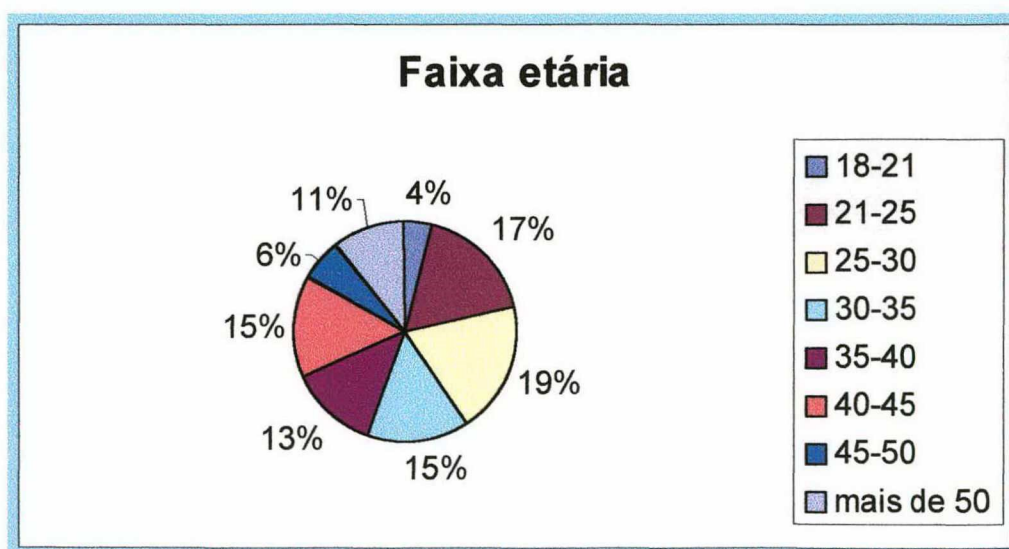
Os quadros abaixo apresentam os resultados obtidos na tabulação dos questionários, tomando-se por referencial 8,73% do total de entrevistados, que serão utilizados como amostragem.

## I – DADOS PROFISSIONAIS

**Tabela 1 - Faixa Etária**

Idade em anos	Total entrevistados	Percentual relativo
18 – 21	02	0,37%
21 – 25	08	1,49%
25 – 30	09	1,67%
30 – 35	07	1,30%
35 – 40	06	1,11%
40 – 45	07	1,30%
45 – 50	03	0,56%
Mais de 50	05	0,93%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 1 – Faixa Etária**

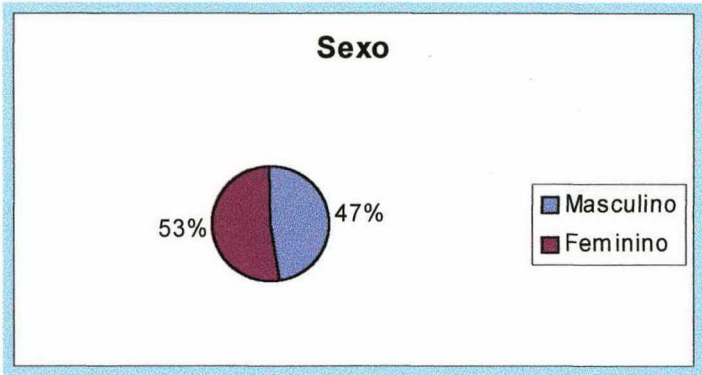




**Tabela 2 – Sexo**

Sexo	Total entrevistados	Percentual relativo
Masculino	22	4,10%
Feminino	25	4,63%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

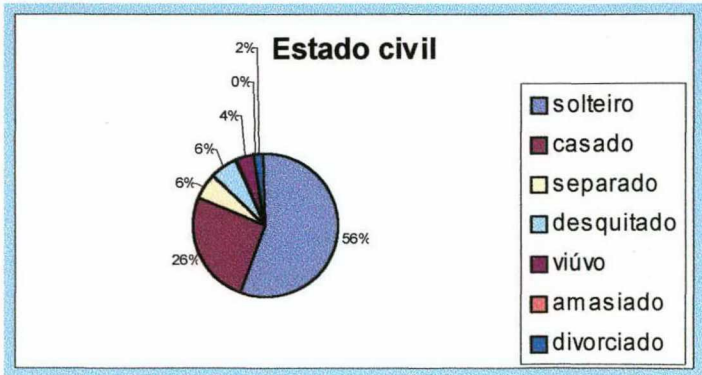
**Gráfico 2 - Sexo**



**Tabela 3 – Estado Civil**

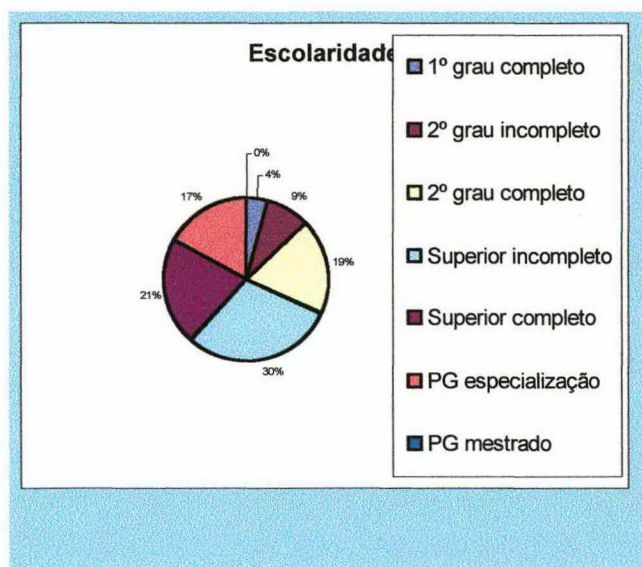
Estado civil	Total entrevistados	Percentual relativo
Solteiro	26	4,85%
Casado	12	2,23%
Separado	03	0,55%
Desquitado	03	0,55%
Viúvo	02	0,37%
Amasiado	00	0,00%
Divorciado	01	0,18%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 3 – Estado Civil**



**Tabela 4 - Escolaridade**

Escolaridade	Total entrevistados	Percentual relativo
1º grau completo	02	0,37%
2º grau incompleto	04	0,74%
2º grau completo	09	1,67%
Superior incompleto	14	2,61%
Superior completo	10	1,85%
Pós-Graduação (especialização)	08	1,49%
Pós-Graduação (mestrado)	00	00%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 4 - Escolaridade****Tabela 5 - Nível de cargo que ocupa**

Nível de cargo que ocupa	Total entrevistados	Percentual relativo
Elementar	05	0,92%
Médio	29	5,41%
Superior	13	2,40%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

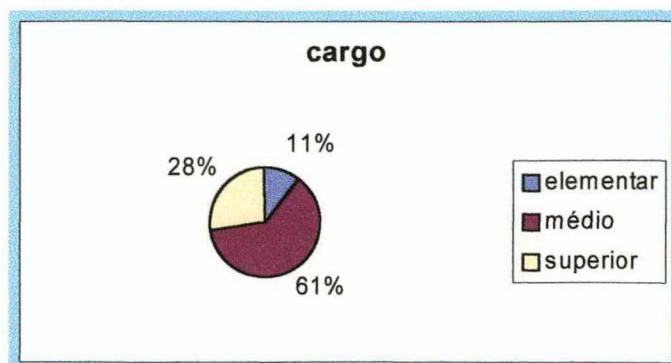
**Gráfico 5 – Nível de Cargo que Ocupa**



Tabela 6 - Regime de Trabalho

Regime de trabalho	Total entrevistados	Percentual relativo
Efetivo	30	5,58%
Comissionado	02	0,37%
Temporário	15	2,78%
Total	47	8,73%

Gráfico 6 – Regime de Trabalho



Tabela 7 – Tempo de Serviço

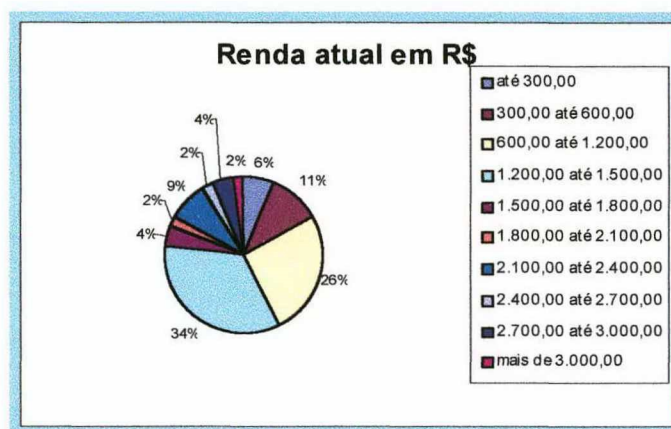
Idade em anos	Total entrevistados	Percentual relativo
Até 3 anos	17	3,17%
3 a 6 anos	13	2,42%
6 a 9 anos	02	0,37%
12 a 15 anos	02	0,37%
15 a 18 anos	05	0,93%
18 a 21 anos	02	0,37%
21 a 24 anos	02	0,37%
24 a 27 anos	03	0,55%
27 a 30 anos	01	0,18%
Acima de 30 anos	00	00%
Total	47	8,73%

Gráfico 7 – Tempo de Serviço



**Tabela 8 - Renda atual em salários mínimos**

Salário	Total entrevistados	Percentual relativo
Até R\$ 300,00	03	0,55%
R\$ 300,00 a R\$ 600,00	05	0,93%
R\$ 600,00 a R\$ 1.200,00	12	2,24%
R\$ 1.200,00 a R\$ 1.500,00	16	2,99%
R\$ 1.500,00 a R\$ 1.800,00	02	0,37%
R\$ 1.800,00 a R\$ 2.100,00	01	0,18%
R\$ 2.100,00 a R\$ 2.400,00	04	0,74%
R\$ 2.400,00 a R\$ 2.700,00	01	0,18%
R\$ 2.700,00 a R\$ 3.000,00	02	0,37%
Mais de R\$ 3.000,00	01	0,18%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 8 - Renda atual em salários mínimos**

II – Pediu-se aos entrevistados que marcassem, de acordo com a escala abaixo, o que eles achavam representar o nível de satisfação em relação aos questionamentos a seguir:

1. Falsa
2. Ligeiramente verdadeira
3. Mediamente verdadeira
4. Predominantemente verdadeira
5. Totalmente verdadeira



Tabela 9 - Tem Outra Ocupação além da SEMAD

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	36	6,70%
2	04	0,74%
3	02	0,37%
4	02	0,37%
5	03	0,55%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 9 - Tem outra ocupação além da SEMAD

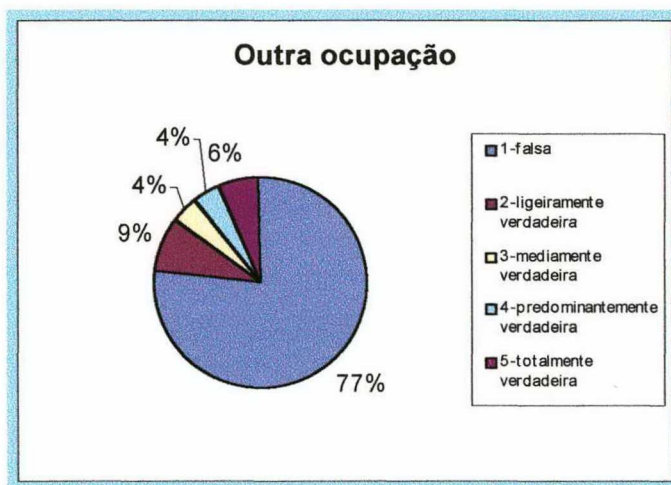
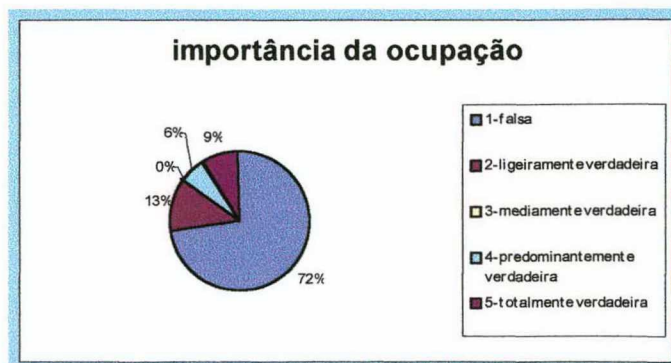


Tabela 10 - Esta ocupação tem maior importância profissional/salarial

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	34	6,33%
2	06	1,11%
3	00	00%
4	03	0,55%
5	04	0,74%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

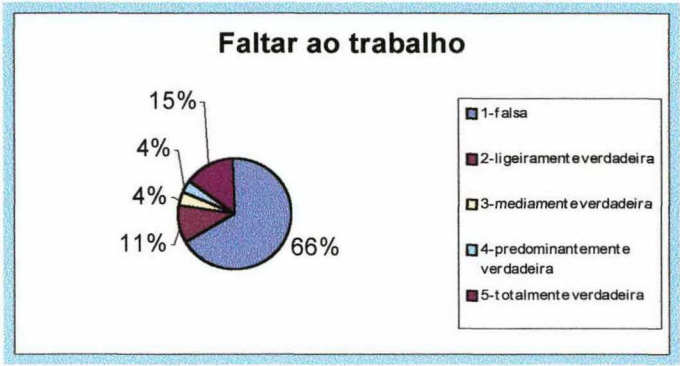
Gráfico 10 - Tem outra ocupação além da SEMAD



**Tabela 11 - Quando tenho que faltar ao trabalho, dou preferência à SEMAD devido às facilidades de abono de faltas**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	31	5,76%
2	05	0,93%
3	02	0,37%
4	02	0,37%
5	07	1,30%
Total	47	8,73%

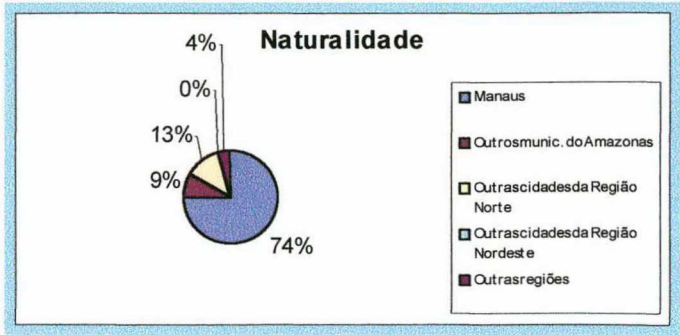
**Gráfico 11 - Quando tenho que faltar ao trabalho, dou preferência à SEMAD devido às facilidades de abono de faltas**



**Tabela 12 - Naturalidade**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
Manaus	35	6,51%
Outros municípios do Amazonas	04	0,74%
Outras cidades da Região Norte	06	1,11%
Outras cidades da Região Nordeste	00	00%
Outras Regiões	02	0,37%
Total	47	8,73%

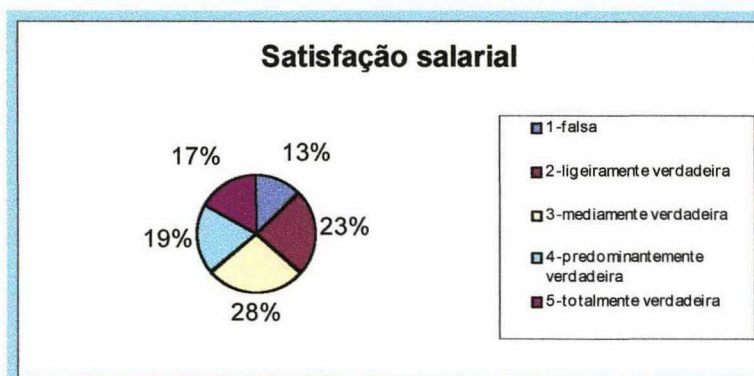
**Gráfico 12 - Naturalidade**



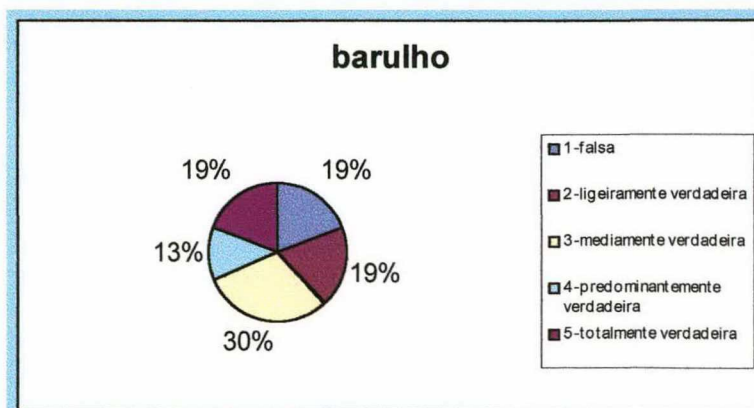


**Tabela 13 - Satisfação em relação ao seu salário**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	06	1,11%
2	11	2,05%
3	13	2,42%
4	09	1,66%
5	08	1,49%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

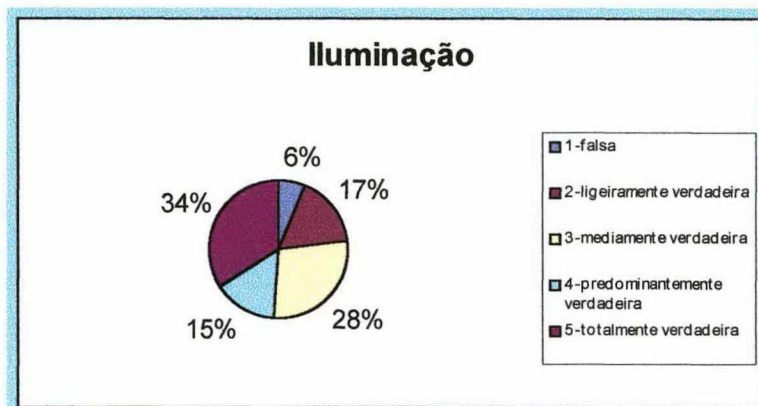
**Gráfico 13 - Satisfação em relação ao seu salário****Tabela 14 - Sua satisfação em relação ao barulho no local de trabalho**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	09	1,67%
2	09	1,67%
3	14	2,61%
4	06	1,11%
5	09	1,67%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

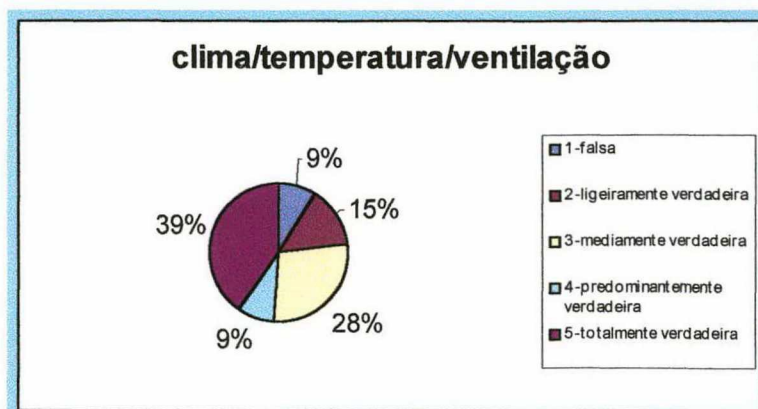
**Gráfico 14 - Satisfação em Relação ao seu Salário**

**Tabela 15 - Satisfação em Relação à Iluminação no Local de Trabalho**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	03	0,55%
2	08	1,49%
3	13	2,42%
4	07	1,30%
5	16	2,97%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 15 - Satisfação em Relação à Iluminação no Local de Trabalho****Tabela 16 - Satisfação em Relação ao Clima/Temperatura/Ventilação Existente no Setor**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	04	0,74%
2	07	1,30%
3	13	2,42%
4	04	0,74%
5	19	3,53%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

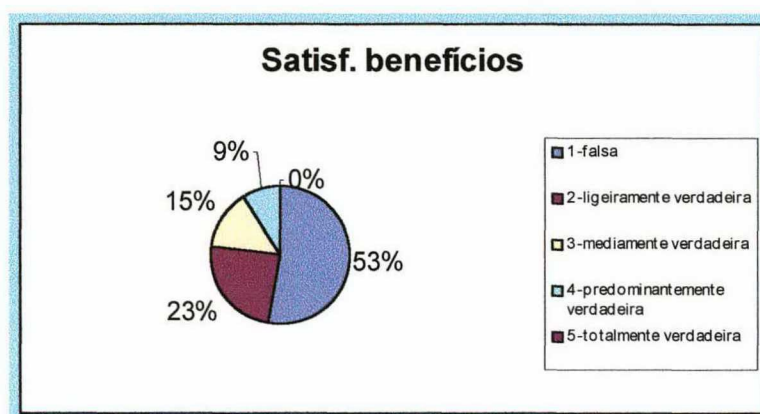
**Gráfico 16- Satisfação em Relação ao Clima/Temperatura/Ventilação Existente no Setor**



**Tabela 17 - Satisfação em Relação aos Benefícios Oferecidos pela Prefeitura Municipal de Manaus, tais como Assistência Médica/Odontológica/Hospitalar**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	25	4,64%
2	11	2,05%
3	07	1,30%
4	04	0,74%
5	00	00%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 17 - Satisfação em Relação aos Benefícios Oferecidos pela Prefeitura Municipal de Manaus, tais como Assistência Médica/Odontológica/Hospitalar**



**Tabela 18 - Satisfação em Relação aos Aumentos Salariais Dados pela Prefeitura Municipal de Manaus**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	22	4,09%
2	12	2,23%
3	08	1,49%
4	03	0,55%
5	02	0,37%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 18 - Satisfação em Relação aos Aumentos Salariais Dados pela Prefeitura Municipal de Manaus**

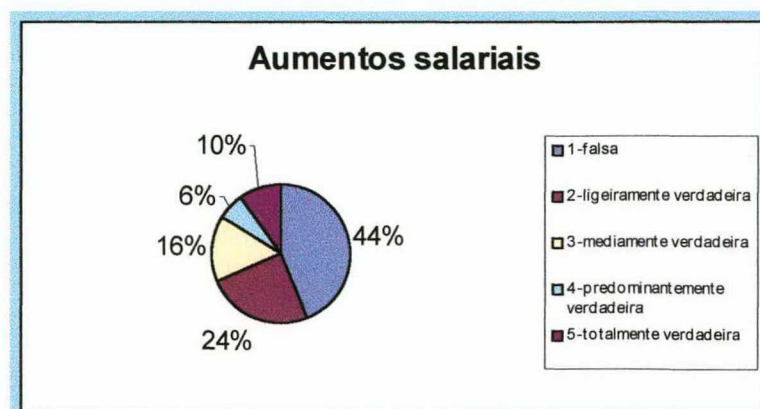


Tabela 19 - Satisfação em Relação ao Chefe

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	02	0,37%
2	02	0,37%
3	03	0,55%
4	05	0,93%
5	35	6,51%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 19- Satisfação em Relação ao Chefe

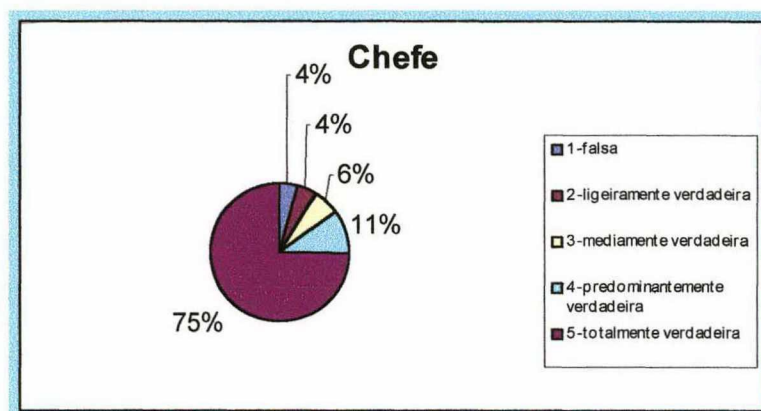


Tabela 20 - A Chefia Explica o Raciocínio de Todas as Decisões Importantes

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	03	0,55%
2	03	0,55%
3	07	1,30%
4	10	1,86%
5	24	4,47%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 20 - A Chefia Explica o Raciocínio de Todas as Decisões Importantes

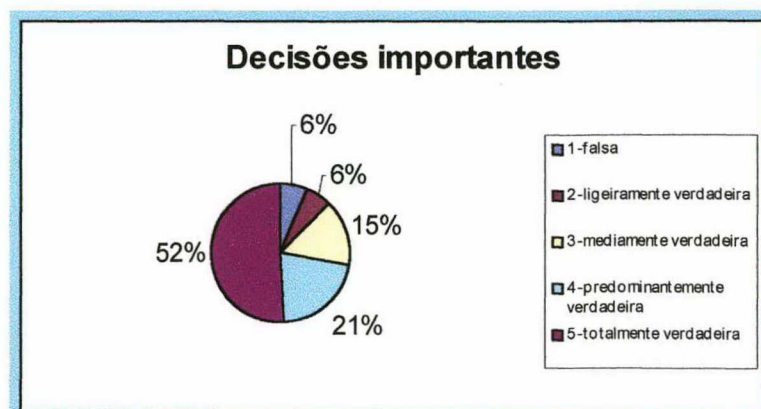




Tabela 21 – Comunicação Entre o Chefe e os Funcionários é Frequente

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	02	0,37%
2	04	0,74%
3	03	0,55%
4	09	1,67%
5	29	5,40%
Total	47	8,73%

Gráfico 21 - Comunicação Entre o Chefe e os Funcionários é Frequente

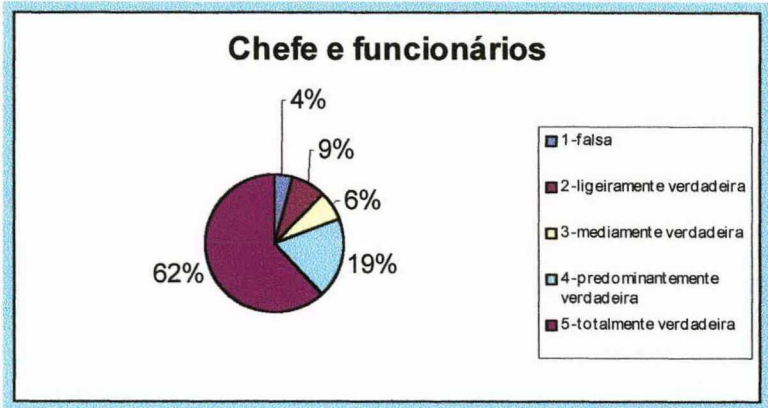
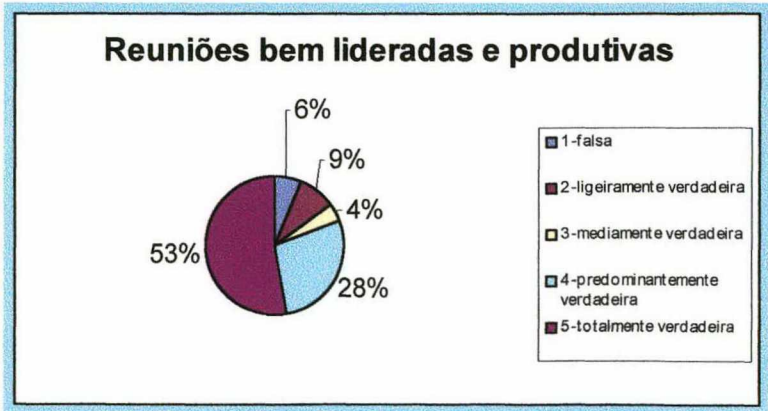


Tabela 22 - As Reuniões são Bem Lideradas e Produtivas

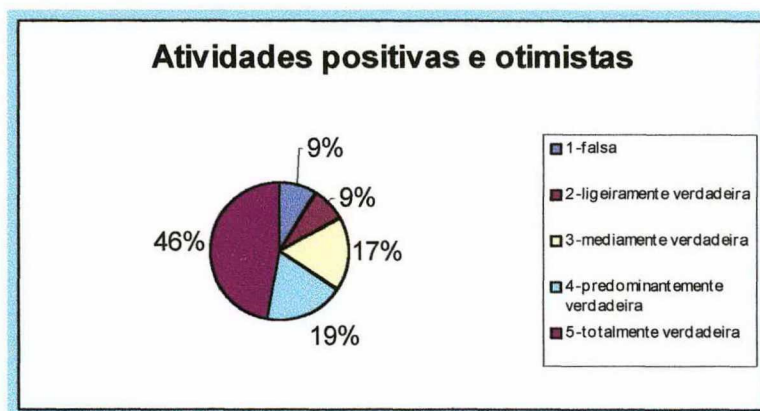
Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	03	0,55%
2	04	0,74%
3	02	0,37%
4	13	2,42%
5	25	4,65%
Total	47	8,73%

Gráfico 22 - As Reuniões são Bem Lideradas e Produtivas

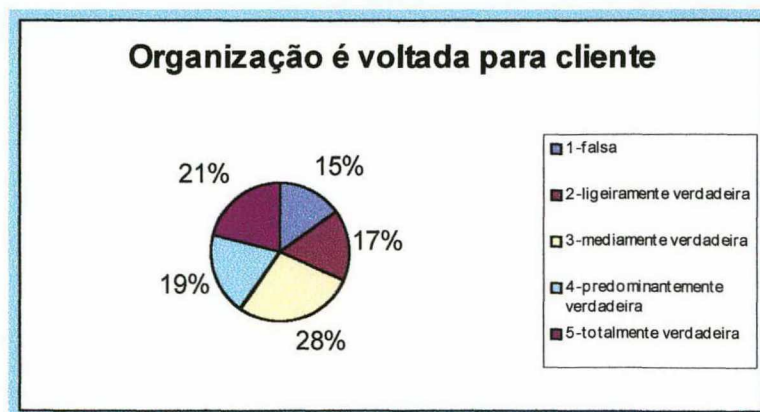


**Tabela 23 - Os Servidores têm Atividades Positivas e Otimistas**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	04	0,74%
2	04	0,74%
3	08	1,49%
4	09	1,66%
5	22	4,10%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 23 - As Reuniões são Bem Lideradas e Produtivas****Tabela 24 - A Organização é Voltada para o Cliente do Topo até as Camadas Hierárquicas mais Baixas**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	07	1,30%
2	08	1,49%
3	13	2,42%
4	09	1,66%
5	10	1,86%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

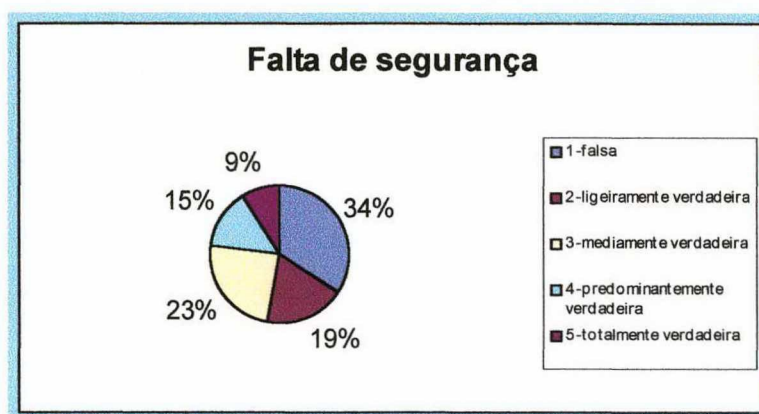
**Gráfico 24- A Organização é Voltada para o Cliente do Topo até as Camadas Hierárquicas mais Baixas**



**Tabela 25 - Condições de Falta de Segurança são Identificadas e Prontamente Corrigidas na Organização**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	16	2,98%
2	09	1,66%
3	11	2,05%
4	07	1,30%
5	04	0,74%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

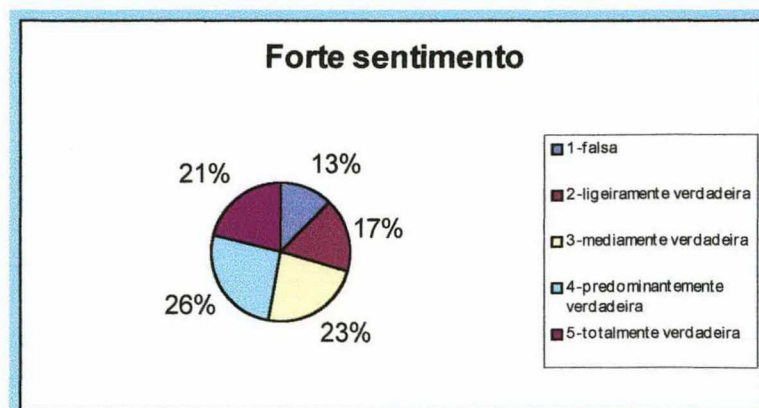
**Gráfico 25 - Condições de Falta de Segurança são Identificadas e Prontamente Corrigidas na Organização**



**Tabela 26 - Os Servidores têm um Forte Sentimento de Identidade com a Organização**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	06	1,11%
2	08	1,48%
3	11	2,05%
4	12	2,23%
5	10	1,86%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 26 - Os Servidores têm um Forte Sentimento de Identidade com a Organização**

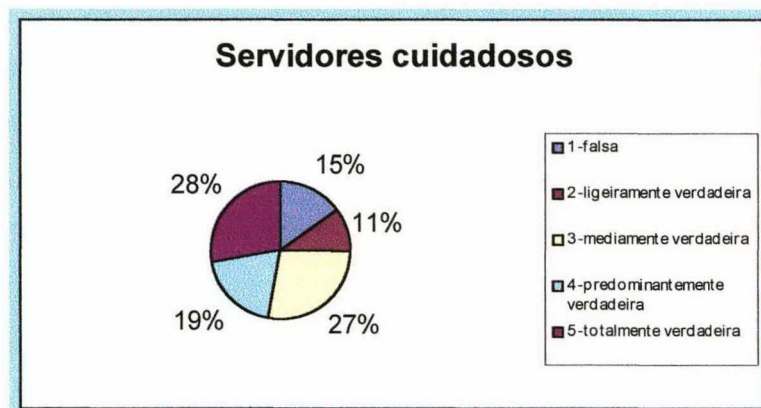




**Tabela 27 - Servidores são Cuidadosos quanto à Forma como Utilizam os Recursos da Organização**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	07	1,30%
2	05	0,93%
3	13	2,42%
4	09	1,66%
5	13	2,42%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

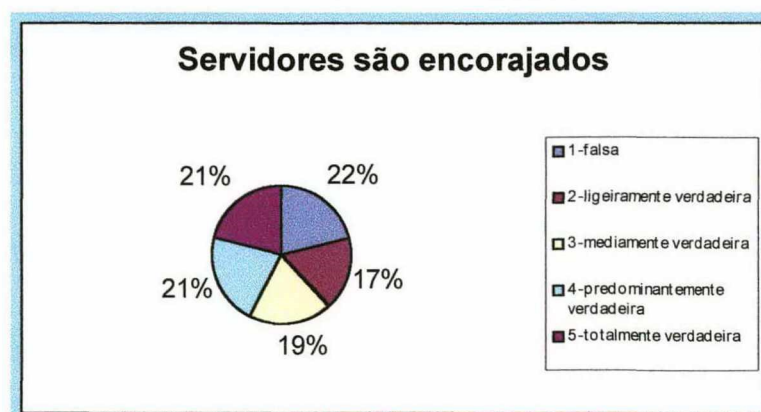
**Gráfico 27 - Servidores são Cuidadosos quanto à Forma como Utilizam os Recursos da Organização**



**Tabela 28 - Os Servidores são Encorajados a Fazer Escolhas e Tomar Decisões Significativas Relacionadas ao seu Trabalho**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	10	1,86%
2	08	1,48%
3	09	1,67%
4	10	1,86%
5	10	1,86%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

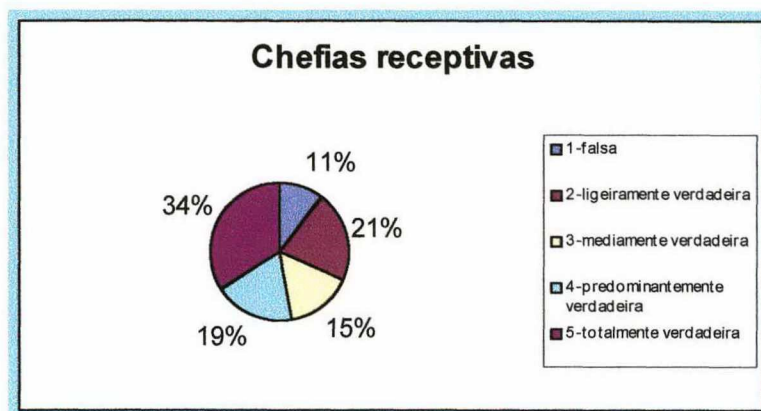
**Gráfico 28 - Os Servidores são Encorajados a Fazer Escolhas e Tomar Decisões Significativas Relacionadas ao seu Trabalho**





**Tabela 31 - Chefias são Receptivas às muitas Necessidades e Preocupações**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	05	0,93%
2	10	1,86%
3	07	1,30%
4	09	1,67%
5	16	2,97%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 31 - Chefias são Receptivas às muitas Necessidades e Preocupações****Tabela 32 - Os Servidores são Encorajados a Assumir Responsabilidades de Liderança**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	11	2,05%
2	10	1,86%
3	15	2,78%
4	05	0,93%
5	06	1,11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

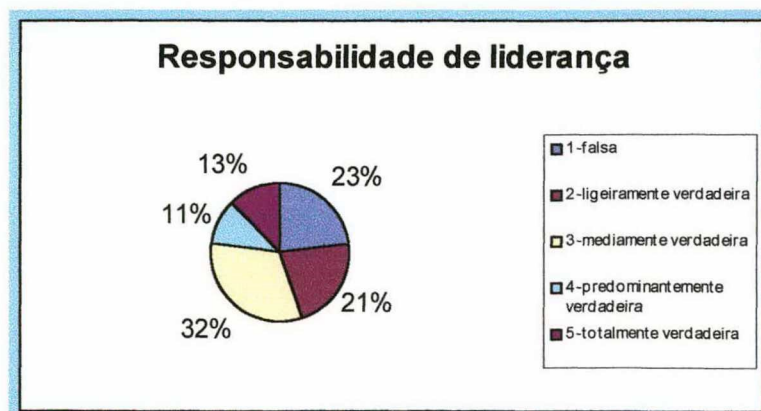
**Gráfico 32 - Os Servidores são Encorajados a Assumir Responsabilidades de Liderança**

Tabela 33 - Servidores Recebem Grande Estímulo e Reconhecimento

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	12	2,23%
2	11	2,05%
3	10	1,86%
4	06	1,11%
5	08	1,48%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 33 - Servidores Recebem Grande Estímulo e Reconhecimento

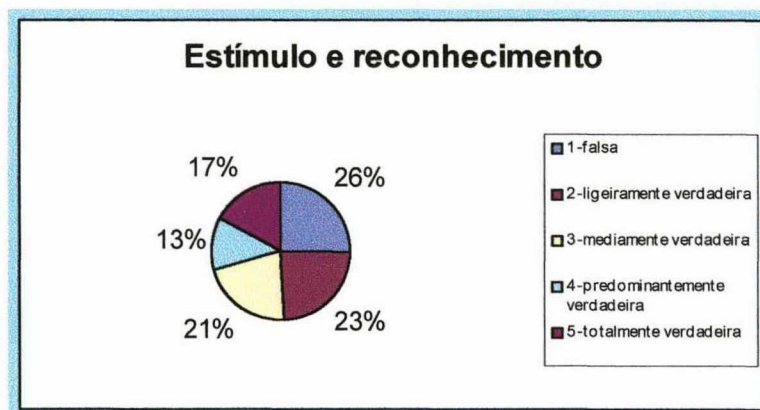


Tabela 34 - Tanto o Desempenho Individual Quanto o Desempenho de Equipe são Corretamente Recompensados

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	11	2,05%
2	10	1,86%
3	12	2,23%
4	08	1,48%
5	06	1,11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 34 - Tanto o Desempenho Individual Quanto o Desempenho de Equipe são Corretamente Recompensados

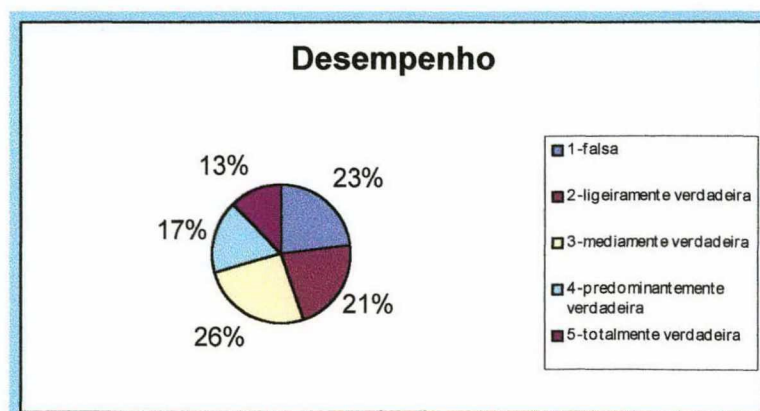




Tabela 35 - A Criatividade é Encorajada e Recompensada

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	13	2,42%
2	10	1,86%
3	08	1,48%
4	10	1,86%
5	06	1,11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 35 - A Criatividade é Encorajada e Recompensada

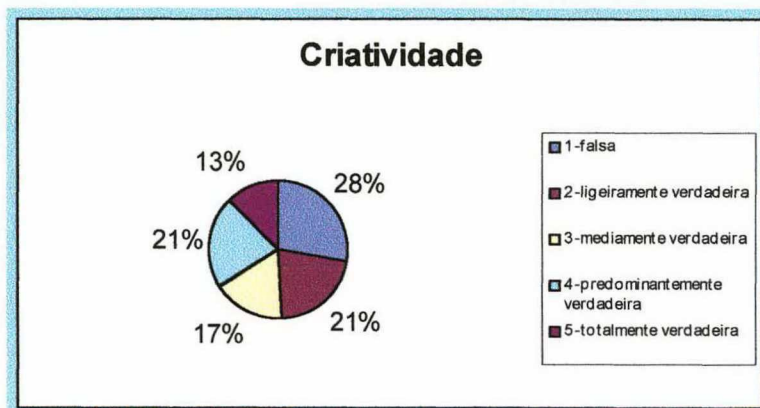
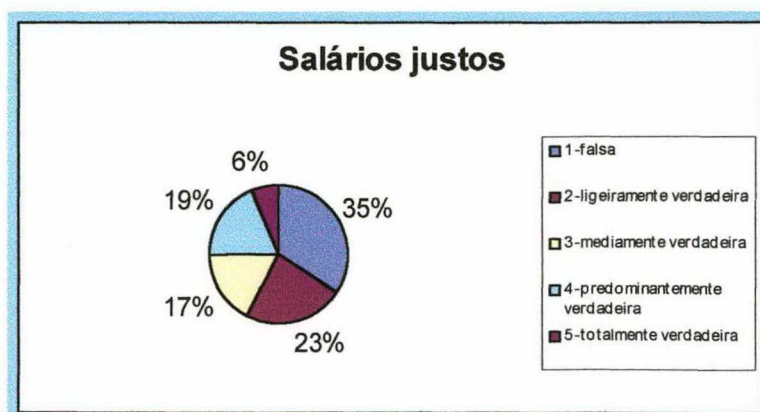


Tabela 36 - Os Servidores Consideram os Salários Justos

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	16	2,98%
2	11	2,05%
3	08	1,48%
4	09	1,67%
5	03	0,55%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

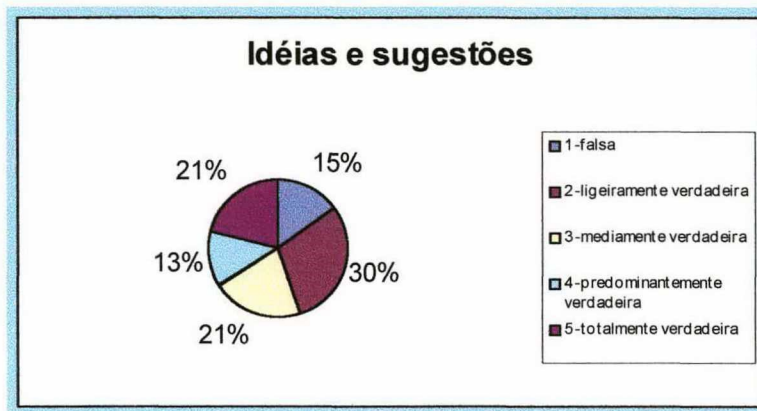
Gráfico 36 - Os Servidores Consideram os Salários Justos



**Tabela 37 - Servidores Achem que suas Idéias e Sugestões são Verdadeiramente bem Recebidas pela Gerência**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	07	1,30%
2	14	2,60%
3	10	1,86%
4	06	1,11%
5	10	1,86%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 37 - Servidores Achem que suas Idéias e Sugestões são Verdadeiramente bem Recebidas pela Gerência**



**Tabela 38 - Todos na Organização estão Comprometidos com a Melhoria Contínua**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	09	1,67%
2	08	1,48%
3	10	1,86%
4	06	1,11%
5	14	2,61%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 38 - Todos na Organização estão Comprometidos com a Melhoria Contínua**

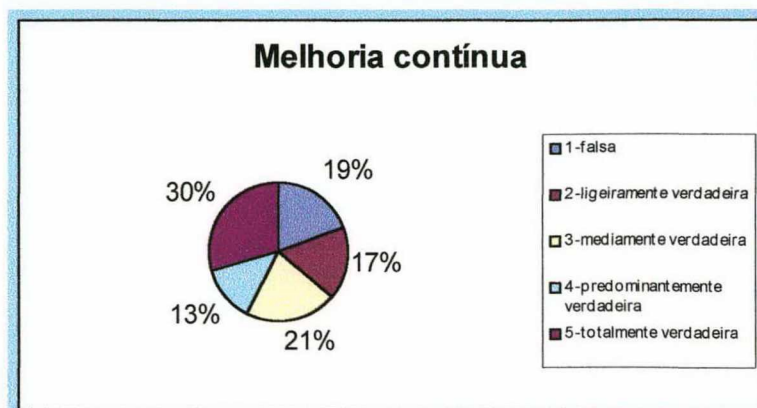




Tabela 39 - Não há Barreiras entre Departamentos

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	22	4,10%
2	08	1,48%
3	10	1,86%
4	04	0,74%
5	03	0,55%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 39 - Não há Barreiras entre Departamentos

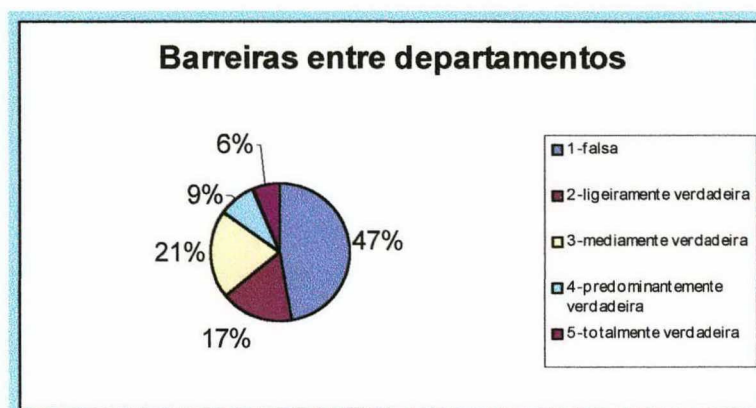
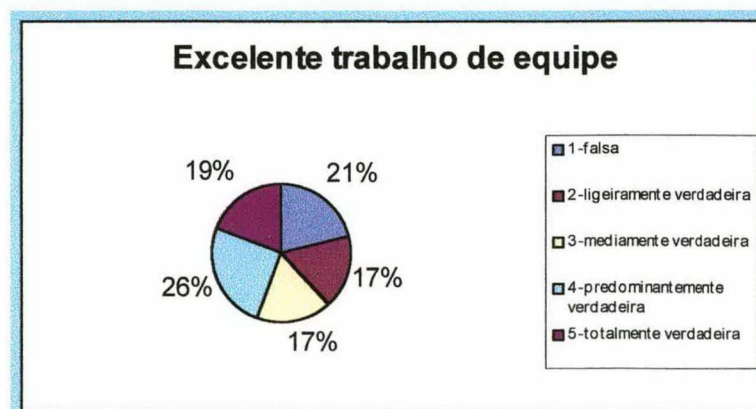


Tabela 40 - Existe um Excelente Trabalho de Equipe na SEMAD

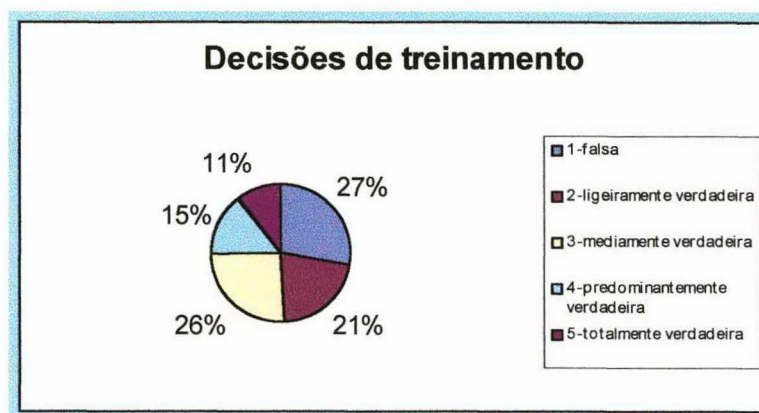
Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	10	1,86%
2	08	1,48%
3	08	1,48%
4	12	2,24%
5	09	1,67%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

Gráfico 40 - Existe um Excelente Trabalho de Equipe na SEMAD

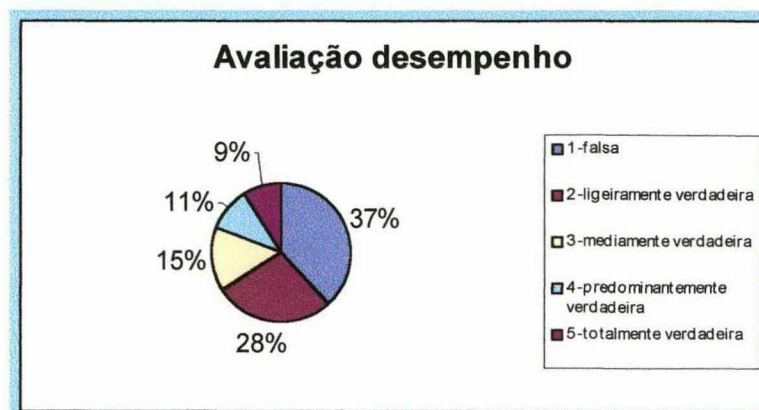


**Tabela 43 - Servidores Participam nas Decisões de Treinamento**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	13	2,42%
2	10	1,86%
3	12	2,23%
4	07	1,30%
5	05	0,93%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 43 - Servidores Participam nas Decisões de Treinamento****Tabela 44 - A SEMAD Possui Avaliação de Desempenho, que é Considerada um Processo Positivo de Desenvolvimento**

Opção	Número de optantes	Percentual relativo
1	18	3,34%
2	13	2,42%
3	07	1,30%
4	05	0,93%
5	04	0,74%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>8,73%</b>

**Gráfico 44 - A SEMAD Possui Avaliação de Desempenho, que é Considerada um Processo Positivo de Desenvolvimento**



Como análise geral, pode-se apresentar as seguintes conclusões por amostragem dos principais dados e resultados.

### Perfil dos candidatos

Da apresentação dos servidores da Secretaria Municipal de Administração, através das categorias preestabelecidas, cujos resultados foram mostrados em tabelas e gráficos acima expostos, verifica-se que: a maioria dos servidores situa-se na faixa etária de 25 a 30 anos. Destes 53% são compostos de mulheres e 47% de homens.

A grande maioria é constituída de 56% de casados e 26% em seguida os solteiros.

Como se verifica no setor estudado, dos 536 entrevistados, 4% têm o 1º grau, 19% o 2º grau. Os que detêm o nível superior são 21%.

Na situação funcional, pode-se verificar que os “temporários” correspondem a 32%. Os efetivos, com 64%, e os comissionados que são 4%.

A faixa de renda correspondente a primeira faixa da pesquisa é de 6%, sendo a mais expressiva a que ficou na faixa R\$ 1.200,00 a R\$ 1.500,00.

O tempo de serviço também é dado que representa o perfil do servidor, sendo assim descrito: a maioria dos servidores tem até 3 anos de serviço 37%, seguidos por quem tem entre 3 e 6 anos 28%, 6 a 9 anos têm 4%, entre 12 e 15 anos têm 4%, sendo o restante de 27% dos entrevistados.

### As condições referentes ao ambiente de trabalho

A seguir são mostrados os resultados obtidos referentes ao ambiente de trabalho.

O salário é um dos principais componentes que interferem no moral do servidor público. Quando perguntado sobre a satisfação relacionada ao salário, pode-se observar 13% falsa; 19% predominantemente verdadeira e 17% verdadeira.



Segundo o modelo teórico adotado, os níveis de ruído no ambiente de trabalho interfere no moral do servidor, sendo 19% falsa e 19% verdadeira.

Quanto aos níveis de satisfação no fator “iluminação” no ambiente de trabalho, quando perguntado, 6% falsa e 34% totalmente verdadeira.

Quanto à satisfação em relação ao clima/temperatura/ventilação, no setor de trabalho, 9% responderam falsa e 39% totalmente verdadeira.

As políticas e normas da organização (benefícios oferecidos: assistência médica, odontológica e hospitalar), quando perguntado quanto à satisfação, o percentual da resposta falso foi de 53% e totalmente satisfeito 23%.

E quanto aos aumentos salariais, a satisfação apresenta 44% falso e 10% totalmente verdadeiro.

O fator de satisfação com relação a chefia 4% responderam falso e 75% responderam totalmente verdadeiro.

A satisfação quanto a comunicação entre chefias e funcionários 4% responderam falso e 62% responderam totalmente verdadeiro. Pode-se concluir que a grande maioria parece estar satisfeita com a figura do chefe, demonstrando um bom relacionamento entre servidores e chefes.

A satisfação quanto às reuniões 6% responderam falso e 53% verdadeiro.

#### Avaliação quanto as condições relativas ao cargo

Quando perguntado se a organização é voltada para o cliente do topo, até as camadas hierárquicas mais baixas, 15% responderam falso e 21% totalmente verdadeiro.

Outra questão levantada é se existe um forte sentimento de identidade com a organização. 13% responderam falso e 21% responderam totalmente verdadeiro.

Os cuidados quanto à forma como são utilizados os recursos da organização, 15% responderam falso e 28% responderam totalmente verdadeiro.

#### As questões referentes à motivação

Este fator apresenta o resultado dos fatores motivacionais definidos na metodologia e objetivos do instrumento aplicado no levantamento de campo.

Quanto as políticas e regras desnecessárias, 23% responderam falso e 15% responderam totalmente verdadeiro.

Estímulo e reconhecimento dados aos servidores a resposta foi 26% falso e 17% responderam totalmente verdadeiro.

Quanto ao encorajamento e recompensa da criatividade 28% responderam falso e 13% responderam totalmente verdadeiro.

Quanto ao aprendizado ser tido como prioridade 22% responderam falso, enquanto 21% responderam totalmente verdadeiro.

Se perguntados sobre os índices de atraso, absenteísmo e rotatividade são baixos 21% responderam falso e 17% responderam totalmente verdadeiro.

Por fim, se há entusiasmo e felicidade no local de trabalho, 17% responderam falso e 21% responderam totalmente verdadeiro.

#### Requisitos relacionados às questões sociais

Por meio deste fator, buscou-se avaliar o nível de satisfação do servidor da SEMAD e suas relações sociais.

Pelo que pode ser observado, a maioria sente-se satisfeita com as oportunidades de manter relacionamentos sociais fora do ambiente normal de trabalho. Quanto às preferências no final de semana ou dias de folga, ficam com a família, 0% respondeu falso e 62% responderam totalmente verdadeiro.

No que se refere a religiosidade do servidor, quando perguntado a frequência de ir à igreja 21% responderam falso e 36% responderam totalmente verdadeiro.

## **5.2 RESULTADOS**

A segurança nos cargos assume um sistema positivo, embora muitas vezes possa ser acusada de desencorajar a motivação.

As reduções ou a eliminação de aumentos salariais e burocracias têm demonstrado declínio na satisfação dos empregados, significando aparente deficiência dos incentivos extrínsecos com os servidores públicos.

Um ponto a ser levantado é que após muitos anos está sendo dado um aspecto favorável a questões como qualidade e produtividade. Vem sendo solicitada a implantação de estratégias que visem a promoção da excelência e o encorajamento do desempenho.



## **6. MODELO DE CAPACITAÇÃO MOTIVACIONAL**

As pessoas necessitam de um trabalho que seja gratificante e estimulante, que lhes permitam prosperar, colaborar, participar do planejamento da organização e ser compensadas pelo seu desempenho e seus esforços.

O alto desempenho é mantido quando a motivação vem de dentro para fora, e não de fora para dentro.

As organizações necessitam de respostas para a questão motivacional. As perguntas mais comuns são: Como posso fazer para motivar alguém no trabalho? Bastam os benefícios ou somente incentivos financeiros?

Muitas vezes, as organizações admitem a necessidade de mudanças. Mas são poucas as que realmente querem realizar, despendendo algum esforço para esse fim.

É necessário que os agentes de mudança possam converter desejos em competências, mediante a identificação e a superação dos desafios que se tornarão responsáveis por essa mudança.

Para iniciar a mudança organizacional, é proposta a implantação de um modelo de capacitação, envolvendo todos os níveis da organização. Baseado nos autores Spitzer, Friedmann e Ulrich, a autora deste trabalho desenvolveu o modelo de capacitação motivacional, aqui proposto.

É necessário que algumas perguntas sejam respondidas antes da implantação do modelo:

- A organização necessita de um novo plano?
- O apoio geral pela alta administração será mantido na implantação e manutenção do programa?
- A implantação e desenvolvimento deste programa serão realizados por alguma consultoria?

Essas e outras questões deverão ser analisadas pela organização na fase inicial, antes da implantação, verificar se o novo programa poderá apresentar algum efeito negativo no decorrer da implantação.

Essas questões deverão ser respondidas para o sucesso do programa.

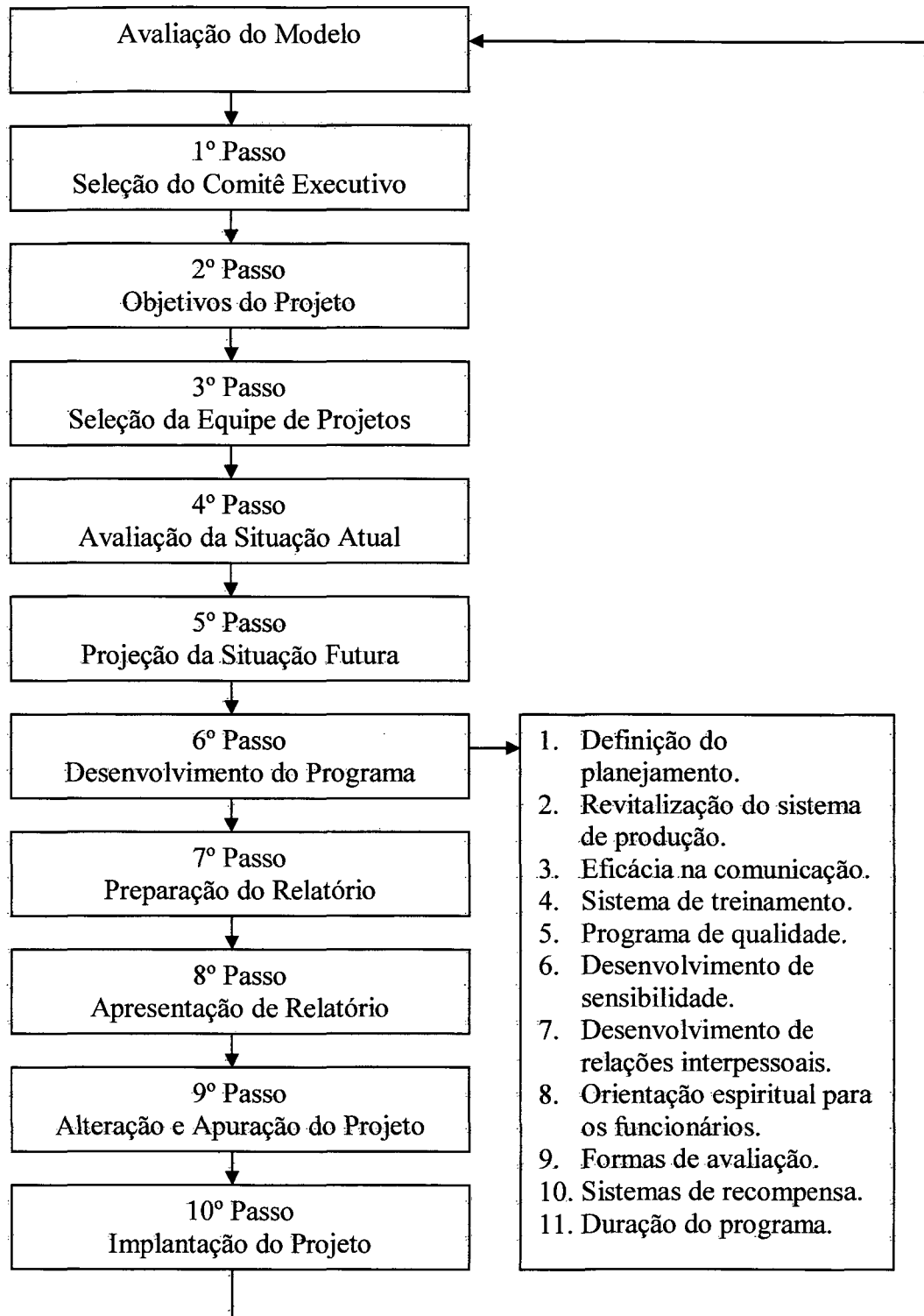
O desenvolvimento deve ser realizado por pessoas integrantes da organização. Os consultores externos apenas aconselham e assessoram o desenvolvimento, ao lado da equipe e não no centro.

É necessário que o programa siga passos rigorosos, que se ajustem às necessidades da empresa.

O modelo proposto poderá ser utilizado tanto nas organizações públicas ou privadas. É necessária a adaptação de acordo com a realidade apresentada.

A aplicação de uma pesquisa do clima organizacional servirá de instrumento para verificar a tendência das necessidades da organização e das pessoas que fazem parte dela. É feito um levantamento por meio de opiniões que caracterizam a realidade organizacional. A pesquisa tem como função ver com clareza o que está acontecendo na organização enfocada, sendo possível o mapeamento das percepções do ambiente interno da organização, sendo um importante ponto de partida para as mudanças.

Os indicadores, apresentados pela pesquisa poderão ser analisados pela equipe de projetos, para que possa ser possível fazer uma avaliação atual da organização e traçar uma perspectiva para a situação futura. Será possível também o desenvolvimento das etapas do programa, de acordo com as necessidades apresentadas.

**Figura 12 - Os Dez Passos do Modelo Capacitação Motivacional**

Fonte: elaborado pela autora.

**1º passo → Seleção do comitê executivo pela direção da organização.**

O comitê executivo a ser formado será responsável pelo novo programa. Deverá incluir profissionais envolvidos com os problemas que envolvam o programa. A tarefa do comitê é formular as diretrizes, baseadas nas informações obtidas por meio da pesquisa do clima organizacional realizada junto aos funcionários. O comitê diretor é o responsável por iniciar o programa.

**2º passo → Os objetivos do programa são determinados pelo poder executivo**

Nesta fase, após verificar os reais motivos de um novo plano e avaliar os custos para a organização, os gestores devem evitar ajustar programas que já funcionam, mas que não estejam dando resultados positivos. Deve-se focar as energias nas áreas de interesse, tendo como prioridade a renovação por meio de estabelecimento de objetivos. A pergunta principal a fazer é: O que a organização espera atingir com este programa?

Nas metas para um programa motivacional podem ser incluídos alguns aspectos, tais como:

- Redução de absenteísmo;
- Incentivo ao trabalho de equipe;
- Incentivo ao desempenho individual;
- Aumento da produtividade;
- Aumento do conhecimento na empresa;
- Aumento da consciência no que diz respeito às metas corporativas;
- Desenvolvimento da propriedade intelectual;
- Aumento da eficácia organizacional.

Os gestores devem ter uma visão sistêmica que os permita desempenhar o fortalecimento da administração de pessoal, melhorando o



relacionamento com os empregados e a comunicação.

### **3º passo → O comitê executivo seleciona a equipe de projetos**

A função desta equipe será participar de reuniões com metas determinadas. A equipe deverá ser formada por patrocinadores do programa e agentes de mudança. Deve ter um representante dos funcionários de cada área, envolvendo assim toda a organização.

Além desses membros, deverão ser incluídos profissionais de recursos humanos que tenham uma visão holística dos programas existentes na empresa. Essas pessoas devem possuir a capacidade de desenvolver trabalhos em equipes, e de se comprometer a participar de todas as reuniões, que é de fundamental importância para a realização do trabalho.

### **4º passo → A equipe de projeto faz uma avaliação da situação atual**

Neste estágio, os membros da equipe avaliarão o diagnóstico obtido no levantamento de dados, pela pesquisa na fase preliminar. Alguns resultados poderão ser analisados.

- Que tipo de cultura corporativa a organização está inserida?
- Os chefes estão preparados para a função que exercem?
- O sistema de treinamento existente na organização atende a capacitação no ambiente de trabalho?
- As pessoas respondem à mudança?
- O modelo organizacional atual foi construído e implantado para atender às necessidades da organização?
- Os funcionários desconhecem os seus direitos?
- Os funcionários reconhecem a importância da organização, e

acreditam que a qualidade dos serviços podem melhorar?

Ao responder essas questões, os membros da equipe poderão observar o momento atual que o programa está inserido. Assim, poderão obter subsídios para as etapas posteriores.

#### **5º passo → A equipe de projetos visualiza a situação futura**

A equipe de projeto estabelecerá diretrizes que poderão ampliar sua visão, por meio das descobertas e idéias a partir da situação atual. Podem ser visualizadas novas metas, com a identificação dos resultados. Poderão ser estudadas medidas de desempenho, criando novos conceitos, preparando mudanças, estipulando quanto tempo será necessário para alcançar o futuro. Neste processo poder ser incluído o "benchmarking" de outras organizações do mesmo tamanho, produtos e serviços.

#### **6º passo → A equipe de projetos desenvolve o novo programa**

- Definição do planejamento

É o desempenho feito no presente para o melhoramento do futuro, por meio de um plano de ação. Representa uma mudança estimulante, que os funcionários terão oportunidade de participar. A utilização de algumas estratégias ajudarão os funcionários a manifestarem suas respostas as preocupações. Busca-se fazer com que eles compreendam a importância do planejamento. O envolvimento deve ser voluntário, demonstrando que a organização quer reduzir os desmotivadores. Os funcionários devem ser envolvidos na definição de metas. É interessante que as reuniões sejam rápidas e produtivas. O planejamento pode ser acompanhado com auxílio de instrumentos, como os gráficos.

- Revitalizar o sistema de produção

Deve ser delegado poder para que os funcionários que compõem o processo produtivo possam tomar iniciativa junto aos clientes internos e externos.

A diversão no trabalho torna-o mais estimulante, podendo ser criados momentos de descontração. Pode-se aproveitar a criatividade dos funcionários para redecorar o ambiente, promover concursos que vão desde a vestimenta, musicais e habilidades artesanais, e envolvimento da família em passeios ou festividades.

Outra forma de revitalizar o sistema de produção é levar os funcionários a desenvolverem várias tarefas que tenham desafios e que possam ser escolhidas por eles.

As organizações devem dar oportunidades para que os funcionários contribuam com o seu conhecimento para o melhoramento das atividades.

A delegação de responsabilidades também deve ser estimulada. A interação social e formação de equipes podem ajudar na resolução de problemas.

Pode-se criar um clima de valorização, em que os funcionários sintam-se bem, por meio de festividades em datas especiais (almoços, lanches), ou para comemoração de conquistas.

- Eficácia na comunicação

Devem ser implantados jornais internos, palestras explicativas, fazendo com que os funcionários compreendam as atividades da organização.

Também podem ser implantados planos de sugestão e programas de participação em grupo e reuniões.

A comunicação deve ser sempre que possível de forma pessoal pelos

gerentes e supervisores.

As barreiras devem ser reduzidas, evitando as burocracias desnecessárias. As idéias devem ser construtivas e implantadas sempre que possível.

- Sistema de treinamento

É um processo que tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos e educação profissional. A integração dos funcionários deve ser um processo contínuo e prolongado. É interessante esclarecer aos funcionários sobre a importância e a necessidade do treinamento.

O ambiente deve ser adequado, e os funcionários, envolvidos no processo decisório.

É importante que a prática seja adequada ao desenvolvimento do treinamento. O aprendizado deve ser variado e de forma produtiva, tendo o cuidado de desenvolver os pontos fortes dos funcionários.

Podem ser aproveitados instrutores de dentro da organização. A aprendizagem deve ser enfatizada e comemorada quando os funcionários a utilizarem de forma produtiva.

- Programa de qualidade vida

O ambiente físico e social pode estimular reações negativas no trabalho. Desde a temperatura em extremos, como a iluminação, limpeza, dentre outros, acabam gerando insatisfação no trabalho e trazem risco à saúde.

O convívio social com chefes e colegas de trabalho também traz grande influência nos resultados alcançados pelos funcionários.

A afetividade individual também traz influências. Pessoas negativas tendem a concentrar-se em qualidades negativas.



É importante que os gerentes estejam atentos às fontes causadoras de insatisfação e estresse.

Algumas medidas a serem adotadas podem ser:

- Caminhadas em grupo;
- Viagem de lazer;
- Promoção e torneios de jogos;
- Processo de check-up semestral;
- Técnicas de relaxamento.
- Música ambiental;
- Palestras com orientações sobre saúde (alimentação, respiração, drogas, álcool, fumo, dentre outros).

Um ambiente encorajador reduz o estresse e traz satisfação para as pessoas que trabalham na organização.

- Desenvolvimento de sensibilidades

Envolve a compreensão de si mesmo e do seu semelhante, buscando minimizar as dificuldades encontradas na organização.

Valorizar aquilo que os funcionários estão fazendo traz grandes benefícios aos supervisores.

- Desenvolvimento das relações interpessoais

Desenvolver o trato com as pessoas nas organizações e melhorar suas relações intrapessoais e interpessoais, através de métodos psicológicos que estimulam as suas reações positivas.

- Desenvolvimento espiritual para os funcionários

Esse tipo de orientação é um meio de deixar os funcionários mais tranquilos, pois passam a confiar uns nos outros seus problemas.

Pode ser realizado seguindo as seguintes orientações:

- Reuniões bimestrais em que os funcionários podem expressar seus valores espirituais;
- Incentivo para o desenvolvimento de habilidades (música, poemas, peças teatrais);
- Desenvolvimento de temas específicos em cada reunião;
- Estímulo para sugestões criativas para o desenvolvimento dos programas;
- Finalização com uma integração feita em forma de café da manhã ou lanche.

- Formas de avaliação

O desempenho humano pode ser medido. Uma das formas utilizadas pode ser o cartão de desempenho. A auto-avaliação faz com que os funcionários controlem o seu próprio desempenho. Os concursos com os funcionários sobre avaliação também trazem grandes benefícios. O feedback pode se tornar estimulante e poderá melhorar o desempenho na organização.

- Sistema de recompensas

Podem ser realizadas das formas mais simples até as mais sofisticadas pela organização.

- Reconhecimento pessoal e elogios;
- Premiação para homenagear as realizações;
- Entrega de pequenos presentes;

- Itens personalizados;
- Refeições gratuitas;
- Elogios por meio de certificados;
- Bonificações financeiras.

A remuneração, tida como recompensa positiva, faz as organizações recompensarem a excelência. As recompensas devem ser usadas com variedade.

Os benefícios devem servir de incentivo nas organizações, devendo ser aplicados aos funcionários. Eles devem ter baixo custo, de preferência que visem o melhoramento da qualidade de vida.

- Duração do programa

Será realizado em etapas, que poderão ser avaliadas, adaptadas e mantidas pelo período que a organização julgar necessário, até que a cultura organizacional.

**7º passo → A equipe de projetos faz a preparação do relatório e análise de custo**

A reunião é para desenvolver detalhes sobre o programa que terá um projeto baseado nos resultados financeiros e operacionais da organização. A meta é que gere retornos e que faça sentido, principalmente que se adeque às estratégias da empresa.

**8º passo → A equipe de projetos apresenta o relatório**

Os resultados são apresentados ao comitê executivo. Os membros,

juntamente com o apoio dos consultores, passam a explicar o sentido do projeto. A apresentação enfatiza ao comitê executivo que o programa apóia os objetivos, e que os resultados aperfeiçoarão o desempenho individual dos funcionários, resultando em retorno de investimento positivo. A equipe poderá solicitar ao poder executivo que modifique as diretrizes e parâmetros do projeto, de acordo com suas necessidades.

**9º passo → O comitê executivo altera/aprova o relatório da equipe de projetos**

Após as modificações efetuadas pelo comitê executivo e pela equipe do projeto, o plano passa pela aprovação e é comunicado.

A informação deve ser feita a todos os funcionários, investidores e outras partes interessadas.

**10º passo → A equipe de projetos faz a implantação do programa**

O programa está pronto, faltando somente a implementação.

Algumas ferramentas podem auxiliar na implementação do programa:

- Ter uma pessoa de referência;
- Desenvolver um programa piloto (poderá iniciar por setores, ou de forma voluntária, sendo obrigatório depois);
- Os gestores poderão receber treinamento de como funciona o novo programa;
- O novo programa deve conhecer os processos existentes na organização;
- O feedback deve ser encorajado junto aos funcionários (com idéias e sugestões de ação);
- Deve haver registro escrito de todo o programa (a programação



deverá ser contínua);

- A comunicação é fundamental para a divulgação do novo programa (devendo ser melhorada, caso haja falhas na organização).

A monitoração deverá ser definida para o programa, sendo um estágio muito importante. Deve-se levar em consideração a visão das pessoas sobre o funcionamento do programa; a extensão da comunicação; avaliação periódica das realizações do programa em comparação com as metas estabelecidas. É importante dar respostas às sugestões internas e externas de fortalecimento do novo programa. Os funcionários e assessores fornecem suporte técnico para o programa.

As avaliações periódicas formais deverão se certificar de que o programa está funcionando de forma positiva.

Deve ser perguntado se está servindo para os propósitos estratégicos da organização. Quando os resultados vão se tornando positivos, podem ser transformados em pontos positivos e sua contribuição é importante para o progresso do capital humano na organização?

## **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Há uma crise de motivação no serviço público, podendo ser verificada nos problemas na produtividade, qualidade, mal atendimento ao cliente, altos índices de absenteísmo, dentre outros.

Geralmente os funcionários encontram-se sem energia, sem iniciativa, demonstrando acomodação. O assunto principal nessas organizações é de quanto tempo falta para aposentadoria ou quando será o próximo feriado.

Felizmente a motivação elevada é um estado que todas as pessoas podem alcançar. O que reprime, muitas vezes, é o ambiente de trabalho em que elas se encontram.

Muitas palestras ou programas motivacionais surtem efeitos rápidos. Muitas vezes fazem com que os funcionários sintam-se piores que antes. O grande desafio está em manter a motivação por longo tempo; e encorajá-la na organização.

O ritmo de transformações devido a globalização, inovações tecnológicas e acesso a informações, faz com que as organizações busquem a implementação de uma nova estrutura organizacional, dando novas alternativas de como o trabalho pode ser executado. As mudanças trazem para as organizações novas idéias, com processos de trabalho que redefinem a infra-estrutura organizacional. Com agentes de mudança que consigam substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados, e o medo de mudar pelo entusiasmo.

O presente estudo aborda as práticas tradicionais e inovações no gerenciamento de recursos humanos no serviço público que influenciam os servidores nos diversos aspectos do clima social no local de trabalho. Fica evidente sua importância para o envolvimento e coesão entre as pessoas, podendo contribuir para que os valores do serviço público se encaminhem para padrões de competência.

As conclusões, obtidas a partir dos objetivos gerais e específicos propostos neste trabalho, são:

Os objetivos gerais foram alcançada através de uma metodologia onde torna-se possível diagnosticar o grau de motivação das pessoas envolvidas nas organizações públicas.

No que se refere aos objetivos específicos, quanto estabelecer elementos formadores de motivação pessoal, foram abordados no modelo de capacitação de pessoas, onde aborda os pontos principais a serem envolvidos.

O de estabelecimento de uma correlação entre motivação e desempenho encontra-se no capítulo II, referente a revisão de literatura, onde os autores fazem esta correlação.

Os pontos críticos de análise do grupo a ser pesquisado foram efetuados através de questões da pesquisa aplicada junto aos servidores.

E os instrumentos de diagnóstico encontram-se também descritos no modelo proposto.

Quanto à pesquisa realizada:

Levando-se em consideração a análise dos dados coletados e as limitações desta pesquisa, a motivação é um fator que contribui para o alcance dos objetivos propostos, sendo devido a delimitação do estudo ser testada em outras situações.

#### Sugestões para futuros trabalhos

Estas conclusões apresentam dados que sinalizam as principais

questões da motivação no serviço público e um modelo de capacitação que poderá ser aplicado tanto em organizações públicas como privadas. Este trabalho fez uma pesquisa em que foram levantados vários aspectos que necessitarão de investigação.

Algumas sugestões poderão ser realizadas posteriormente:

1. Adaptação do modelo de acordo com a realidade da organização a ser aplicada, conforme resultados dos diagnósticos;
2. Aplicação e análise dos resultados do modelo desenvolvido;
3. Ampliação da pesquisa, tanto com relação ao número de pessoas, quanto a outros contextos, com o objetivo de alargar ou aprofundar os conhecimentos já obtidos, em outros órgãos da Prefeitura Municipal de Manaus; tendo como intuito retratar com mais profundidade a realidade de cada setor estudado;
4. Ampliação de um estudo de programas de capacitação de pessoas, por meio da avaliação de seus resultados na organização, e seus impactos no comportamento no âmbito de trabalho.

Os temas acima abordados poderão ser pesquisados sob outros aspectos e estando sujeitos a modificações futuras.



BERGUE, Sandro Trescastro. **Estruturas de cargos na administração pública municipal**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

BOUDITCH, J. L. & BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. 41p.

BRANDÃO, Maura Lucia Sander. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.ahmg.com.br/motivac.htm>>.

BRESSAN, F. **O método de estudo de caso**. Disponível em: <<http://www.fecap.br/adm-online>>.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJEUR, Wesley E. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARBONE, Paulo Pedro. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento e cultura**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rio de Janeiro 34(2): 133-44, mar/abr, 2000.

CAVALCANTE, Tristão S. B. **Ecoturismo. Estudo de caso do conteúdo e contexto das mudanças estratégicas em hotéis de selva no Estado do Amazonas**. Florianópolis: UFSC, abr/2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992/1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CHILD, J.; SMITH, C. **The Context and Process of organizational transformation. Caldbury Limited in its sector**. Journal of management studies, V-24, n. 6, p. 565-596, 1987.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1986. 164p.

DAVIS, Newstrom J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. 207p.

DIÁRIO OFICIAL. **Órgão oficial do Município de Manaus-AM**, sexta-feira, 30 de junho de 2000. Número 62, Ano I.

DROR, Yehezkel. **O administrador público tipo delta para o século 21**. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Ano 48, n.2, mai/ago, 1997.

FERREIRA, Marini Márcio Caio. **Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor**. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Ano 47, V-12, N3, set/dez, 1996. PÁGS.5-31.

FRANÇA, Heliadora Bárbara. **Funcionário público, trabalhador como os outros?** REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Ano 45, V-118, N2, jul/ago, 1999. págs.199-206.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano – Da promessa à realidade**. Bazán Tecnologia (Trad.). Flávio Jardim de Azevedo (Linguística). São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAHAM, Cole Blease. **Para administrar a Organização Pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Recursos humanos: novos rumos para a administração pública**. Florianópolis: UFSC, 1983.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores, a teoria e a técnica da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

---

\_\_\_\_\_. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1997.

KOLB, David, A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem**

**vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.

**KOONTZ, O'Donnell C. & WEILRICH, H. Administração – Recursos humanos: Desenvolvimento de Administradores.** São Paulo: Pioneira, 1988. 239p.

Lima, de Fernandes Marizete. **Satisfação no Trabalho.** Revista semestral da área de psicologia. PSICO – UFSC. São Francisco, V-1, N1, jan/jun, 1996. págs.83-97.

**LINCOLN, Y.S.; GUBA, E.G. Naturalistic Inquirí.** Beverly Hills: Sage Publications Inc., 1985.

**LOPES, Tomás V. M. Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1988. 03p.

**LUCENA, Salete da Diva Maria. Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

**LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Estudos em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

**MACHADO, Maria Helena. Gestão do trabalho em saúde no contexto de mudanças.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. jul/ago, 2000, V-34, N4, FGV.

**MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

**MATTOS, Ruy de A. De. Recursos a seres humanos.** Brasília: Livre, 1992.

**MAYO, Elton. The human problem of an industrial civilization.** New York: The MacMillan Company, 1933.

**McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa.** 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

**MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: 1998.

MILES, M.B.; HUBERMANN, A.M. **Qualitative data analysis: a source of new methods**. Beverly Hills: Sage Publications Inc., 1984.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967. 177p.

PALÁCIOS, Kátia E. P. **Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. São Paulo, V-30, n. 3, p. 73-79, jul/set, 1995.

PERENGO, Miguel. **O papel do gerente público no processo de mudança**. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Ano 48, N1, jan/abr, 1997. PÁGS.81- 88.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagem teórica**. São Paulo: Psicologia – USP, V.1, N2, págs. 127-140, 1990.

PETTIGREW, A. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of management studies, V-24, n. 6, p. 646-670, 1987.

RAMOS, Alberto G. **Modelos do homem e teoria administrativa**. Rev. Adm. Pública, V.18, N2, págs.3-12, abr/jun, 1984.

RODRIGUES, M. **A relação motivação/participação na empresa**. Monografia. Curso de especialização em Administração. Escola Superior de Administração e Gerência. Fundação de Ensino do Pólo-Geoeducacional do Vale do Itajaí, 1987, 155p.

ROSSETTO, C.R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil**. Florianópolis: UFSC, 1998.



Tese de Doutorado em Engenharia de Produção.

SARAIVA, Silva Alex Luiz; CAPELÃO, Ferreira Gonzaga Luiz. **Nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? RAP – Revista de Administração Pública**. mar/abr, 2000, V-34, págs. 59-77.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC / PPGEPP / LED / Fundação do Ensino da Engenharia em Santa Catarina, 2000.

SILVERS, Bernard. **Além do sucedâneo de motivação**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas: 30(1): 5-16, jan/mar, 1990.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. Tradução, Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, Jarres A. F.; FREEMAN, R.G. **Administração**. Rio de Janeiro: Printice-Hall, 1995.

TAMAYO, Álvaro; BORGES, Eduardo Jairo; CODO, Wanderley (Orgs.). **Trabalho, cultura e organizações. COLETÂNEAS DA ANPEPP**. V-1, N1, set., 1996.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 4ª ed. São Paulo: Livraria Editora Polis Ltda., 1985.

TONELLI, A.. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis: UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em Ciências Sociais: estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados.** Tradução Cid Kinipel. São Paulo: Futura, 1998.

VAN MANEN. **Reclaiming qualitative methods for organizational environments.** Administrative Science Quartely, V-31, p. 439-465, 1986.

VROOM, Victor H. **Work and motivation.** New York: John Wiley & Sons, 1964.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional.** Tradução Cid Kinipel. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** California: Sage Publications Inc., 1984.

## **9. ANEXO**

## QUESTIONARIO

### I - DADOS PESSOAIS/PROFISSIONAIS

#### 1- Faixa etaria (idade em anos)

- 18-21 ( )
- 21 - 25 ( )
- 25 - 30 ( )
- 30 - 35 ( )
- 35 - 40 ( )
- 40-45 ( )
- 45-50 ( )
- Mais de 50 ( )

#### 2 - Sexo

- M ( )
- F ( )

#### 3 - Estado Civil

- |              |                |
|--------------|----------------|
| Solteiro ( ) | Desquitado ( ) |
| Casado ( )   | Viúvo ( )      |
| Separado ( ) | Amasiado ( )   |

#### 4 - Escolaridade

- 1 ° Grau Completo ( )
- 2° Grau Incompleto ( )
- 2° Grau Completo ( )
- Superior Incompleto ( )
- Superior Completo ( )
- Pós-Graduação {especializagao} ( )
- Pós-Graduação {mestrado} ( )

#### 5 - Nivel de Cargo que Ocupa

- Elementar ( )
- Medio ( )
- Superior ( )

#### 6 - Regime de Trabalho

- Efetivo ( )
- Comissionado ( )



Temporário ( )

## 7 - Tempo de Serviço

Até 3 anos ( )	18 a 21 anos ( )
3 a 6 anos ( )	21 a 24 anos ( )
6 a 9 anos ( )	24 a 27 anos ( )
12 a 15 anos ( )	27 a 30 anos ( )
15 a 18 anos ( )	acima de 30 anos ( )

## 8 - Renda Atual em Salários Mínimos

Até R\$ 300,00 ( )	R\$ 1.800,00 a 2.100,00 ( )
R\$ 300,00 a 600,00 ( )	R\$ 2.100,00 a 2.400,00 ( )
R\$ 600,00 a 1.200,00 ( )	R\$ 2.400,00 a 2.700,00 ( )
R\$ 1.200,00 a 1.500,00 ( )	R\$ 2.700,00 a 3.000,00 ( )
R\$ 1.500,00 a 1.800,00 ( )	Mais de R\$ 3.000,00 ( )

## Ocupação/Grau de Importância/Profissional/Semanal

II - Na escala abaixo de cada questão a seguir, marque com um X no quadro numerado, o que você acha que representa o nível de satisfação em relação as relações propostas:

- 1 - Falsa
- 2 - Ligeiramente Verdadeira
- 3 - Mediamente Verdadeira
- 4 - Predominantemente Verdadeira
- 5 - Totalmente Verdadeira

### 01 - Tem outra ocupação além da SEMAD

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### 02 - Esta ocupação tem maior importância profissional/salarial.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### 03 - Quando tenho que faltar ao trabalho, dou preferência a SEMAD, devido as facilidades de abono de faltas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

**04 - Naturalidade**

- ( ) Manaus
- ( ) Outros Municipios do Amazonas
- ( ) Outras Cidades da Região Norte
- ( ) Outras Cidades da Região Nordeste
- ( ) Outras Regiões

**05 - Sua satisfação em relação ao seu salário**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**06 - Sua satisfação em relação ao barulho no local de trabalho**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**07 - Sua satisfação em relação a ilumina ao no local de trabalho**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**08 - Sua satisfação em relação ao clima/temperatura/ventilação existente no seu setor de trabalho**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**09 - A satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela Prefeitura Municipal de Manaus, tais Como assistência Medica/Odontológica/Hospitalar.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**10 - Sua satisfação em relação aos aumentos salariais dados pela Prefeitura Municipal de Manaus.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**11 - Sua satisfação com relação ao seu chefe.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**12 - A chefia explica o raciocinio de todas as desições importantes.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**13 - A comunicação entre o chefe e os funcionarios é freqüente.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**14 - As reuniões sao bem lideradas e produtivas.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**15 - Os servidores tem atividades positivas e otimistas.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**16 - A organização é voltada para cliente do topo até as camadas hierárquicas mais baixas.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**17 - As condições de falta de seguranga sao identificadas e prontamente corrigidas na organização.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**18 - Os servidores têm um forte sentimento de identidade com a organização.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**19 - Os servidores são cuidadosos quanto a forma de como utilizam os recursos da organizagao.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**20 - Os servidores são encorajados a fazer escolhas a tomar decisões significativas relacionadas ao seu trabalho.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**21 - Naa SEAMD, existe um esforço concentrado para identificar a usar as habilidades que as servidores acrescentem no trabalho.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**22 - Há poucas ou não há politicas a regras desnecessdrias.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**23 - As chefias sao receptivas as muitas necessidades e preocupações.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**24 -Os servidores sao encorajados a assumir responsabilidades de liderança.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**25 - Os servidores recebem grande estimulo e reconhecimento.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**26 - Tanto o desempenho individual quanto o desempenho de equipe, sao corretamente recompensados.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**27 - A criatividade é encorajada e recompensada.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**28 - Os servidores consideramos salarios justos.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**29 - Os servidores acham que suas ideias a sugestões sdo verdadeiramente bem recebida pela gerência.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**30 - Todos na organização estão comprometidos com a melhoria contínua.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**31 - Não há barreiras entre departamentos.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**32 - Existe um excelente trabalho de equipe na SEMAD.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**33 - O aprendizado a tido como prioridade na SEMAD.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**34 - Os servidores são encorajados a aprender uns com os outros.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**35 - Os servidores participam nas decisões de treinamento.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**36 - A SEMAD possui avaliação de desempenho, que a considerada um processo positivo de desenvolvimento.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**37 - Os índices de atraso, absenteísmo e rotatividade são baixos.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**38 - Os servidores sentem-se entusiasmados a felizes em trabalhar na SEMAD.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**39 - Nos finais de semana e dias de folga, prefiro ficar com a minha família.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**40 - Nos finais de semana e dias de folga, dou preferência a companhia de amigos, onde vou a festas, bares a balneários.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**41 - Sou religioso praticante e costumo ir à igreja toda semana.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**42 - Tenho religião, mas não costumo ir à igreja com freqüência.**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---